Niveau(x) d'enseignement : 9 Numéro ISN : 9497
Centre d'intérêt : 917

Lupien, Roger

Un modèle de gestion de l'évaluation de la formation / par Roger Lupien.
-- [Hull?] : R. Lupien, [1984?]
2 v. (ix, 121 ; [143] f.) : ill. ; 28 cm

"Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. [119]-121.
Dépouillement partiel : v. [2] Annexes

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Programme de formation * Formation en cours d'emploi * Evaluation de programmes * Fonction publique * Questionnaire

Identificateur(s) de sujet : Agents de pêche * Fonctionnaires

Ce projet consiste, premièrement, à élaborer et expérimenter une méthode permettant d'évaluer les applications et les améliorations survenues à la suite d'un cours de cinq semaines donné à des agents de pêche par le Ministère des pêches et océans. Le deuxième objectif du projet est de développer un modèle d'évaluation de la formation, applicable à d'autres cours à l'intérieur du ministère et éventuellement dans d'autres ministères. Au moyen d'un questionnaire, des données furent recueillies auprès de 25 agents de pêche et 11 inspecteurs sur leurs réactions à la suite du cours ainsi que sur l'évaluation de leur apprentissage. Puis, la combinaison du modèle d'évaluation de Kirkpatrick et de l'approche systémique à la formation produit un modèle qui intègre les principaux éléments retrouvés dans un processus de formation et un processus d'évaluation. Finalement, on élabore sept recommandations qui s'adressent au Ministère des pêches et océans et trois recommandations pour la fonction publique fédérale quant à la formation et l'évaluation de la formation.

Type de document :

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

UN MODÈLE DE GESTION DE L'ÉVALUATION DE LA FORMATION

par
ROGER LUPIEN

Promotion
1978-81

Étudiant à temps partiel

PROJET D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ENAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

INT
567
1

9497A

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

UN MODÈLE DE GESTION DE L'ÉVALUATION DE LA FORMATION

par
ROGER LUPIEN

SOUTENU
le 10 Sept. 84 à Hull.

Promotion
1978-81

Étudiant à temps partiel

PROJET D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ÉNAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

REMERCIEMENTS

Je voudrais exprimer ma plus vive gratitude et mes meilleurs remerciements aux administrateurs et membres de la Direction de l'Établissement et de l'application des règlements, de la Direction de la formation et du perfectionnement, plus précisement à Arline Marchand, chef de la section de la formation et du perfectionnement du Ministère des Pêches et Océans.

J'aimerais également remercier la Direction de la Gendarmerie Royale du Canada, Dépôt de Régina et des membres de la Division de l'Assurance de la qualité, Direction générale du perfectionnement, Commission de la Fonction publique du Canada qui, par leur aide, leur support et leur contribution m'ont permis d'acquérir une connaissance approfondie du programme de formation des agents des pêches et de mener à terme ce projet.

Tous mes meilleurs remerciements et ma plus profonde reconnaissance s'adresse à Monsieur Robert Bourgeois, professeur à l'Université du Québec à Hull et directeur du projet, pour son support et son habileté à diriger les activités inhérentes au cheminement de ce projet.

A Olga, mon épouse et à mes enfants Gaël et Yannick, je voudrais exprimer ma plus tendre affection et les remercier de leur patience, de leur encouragement et de leur amour exprimé tout au long de ce long processus de formation.

A vous tous qui n'avez cessé de m'encourager, recevez l'expression d'un souvenir intense et l'assurance d'une profonde reconnaissance.

AVANT-PROPOS

Le présent projet d'intervention est l'activité terminale pour l'obtention de la maîtrise en administration publique.

Cette activité permet une réflexion à l'intérieur de laquelle se conjuguent, de façon réaliste, la théorie et la pratique.

Ce projet s'est réalisé au sein du Ministère des Pêches et Océans et plus précisement au niveau de la Direction de la formation et du perfectionnement. L'objet qu'il vise, consiste à valider le cours "Application des règlements", donné aux agents des pêches et de présenter un modèle d'évaluation de la formation.

TABLE DES MATIÈRES

	Page
Remerciements	ii
Avant-Propos	iii
Table des matières	iv
Liste des tableaux	vii
Liste des figures	x
Introduction	1
Chapitre I: La situation organisationnelle du programme de formation des agents des pêches	2
1. Situation organisationnelle	2
1.1 Les changements	2
1.2 Les problèmes	3
1.3 Les recommandations	3
2. Importance de l'évaluation de la formation	4
3. Objectifs de l'étude	4
Chapitre II: La problématique de l'évaluation de la formation: cadre conceptuel et méthodologique	5
1. Typologie de l'évaluation	5
2. Les problèmes reliés à l'évaluation	6
2.1 Les intervenants	7
2.2 Les besoins de formation	8
2.3 Les objectifs de formation	8
2.4 L'organisation	9
3. Un modèle d'évaluation de la formation	10
3.1 Réaction	11
3.2 Apprentissage	14
3.3 Comportement	17
3.4 Résultats	18

		Page
Chapitre III:	L'évaluation du programme de formation des agents des pêches	27
1.	Limites de l'étude	27
1.1	Évaluation des réactions	27
1.2	Évaluation de l'apprentissage	27
1.2.1	Instructeurs	28
1.3	Échantillon	29
1.4	Données sur l'échantillon étudié	32
1.4.1	Années d'expérience	32
1.4.2	Le groupe et les niveaux	34
1.4.3	La scolarité	36
1.4.4	La répartition géographique	38
1.4.5	Le moment du cours	39
1.4.6	Formation suivie antérieurement	41
1.4 7	Niveau d'intérêt	42
1.5	Modèle de Kirkpatrick	44
2.	Processus et méthodologie utilisés	44
2.1	Recherches préalables	45
2.1.1	Le cours	45
2.2	Élaboration d'un instrument de collecte de données	46
2.2.1	Processus suivi	47
2.3	Expérimentation et révision du questionnaire	52
2.4	Obtention de l'approbation du promoteur	52
2.5	Préparation de la collecte des données	52
2.6	La collecte des données	53
2.7	Compilation des résultats	53
2.8	Rapport au promoteur	53
Chapitre IV :	Les réactions	55
Chapitre V :	L'apprentissage	67
1.	Examen de la Gendarmerie Royale (G.R.C.)	67
2.	Perception des agents des pêches	69
3.	Perception des autres groupes	77
Chapitre VI :	Comportement	79
1.	Application et amélioration du contenu	79
1.1	Module sur la loi	87
1.2	Module de la formation opérationnelle	87
1.3	Module des relations humaines	88
1.4	Module des services techniques	88
1.5	Module des armes à feu	89
1.6	Module de conduite préventive	90
1.7	Module d'entraînement physique	90

	Page
Chapitre VII: Résultats	92
1. Maintien des habiletés	92
2. Qualités	94
Chapitre VIII: Un modèle d'évaluation intégré à l'approche systémique à la formation	102
1. Phase de l'analyse	104
2. Phase de l'élaboration de la formation	105
3. Phase de l'élaboration de l'évaluation - efficacité	105
4. Apprentissage - pré et post-évaluation	106
5. Evaluation pré-cours	106
6. Evaluation du projet-pilote	106
7. Réactions	107
8. Rétroaction	107
9. Validation	107
Conclusion	108
Recommandations	109
Bibliographie	114
Annexes - document séparé	

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 - Modèle minimal d'évaluation de l'apprentissage

Tableau 2 - Synthèse des éléments des niveaux d'évaluation

Tableau 3 - Tableau de l'adaptation de l'échelle d'évaluation de l'apprentissage

Tableau 4 - Construction de l'échantillon

Tableau 5 - Expérience de travail de l'échantillon

Tableau 6 - Groupe et niveau

Tableau 7 - Scolarité

Tableau 8 - Répartition de l'échantillon par région

Tableau 9 - Le meilleur temps pour suivre ce cours dans le plan de carrière

Tableau 10 - Autres cours suivis au Gouvernement

Tableau 11 - Niveau d'intérêt pour le travail

Tableau 12 - Intégration des inspecteurs au cours (avantages et inconvénients)

Tableau 13 - Intégration des différentes régions au cours

Tableau 14 - Trois responsabilités visées par le cours

Tableau 15 - Amélioration personnelle

Tableau 16 - Évaluation globale du cours

Tableau 17 - Contenu à améliorer

Tableau 18 - Résultats aux examens de la Gendarmerie Royale du Canada

Tableau 19 - Perception des changements du niveau d'apprentissage

Tableau 20 - Tableau comparatif des résultats à l'examen de la G.R.C. et la perception des participants

Tableau 21 - Synthèse des perceptions des quatre groupes et des résultats de la G.R.C.

Tableau 22 - Fréquences d'application et d'amélioration des habiletés

Tableau 23 - Maintien des habiletés

Tableau 24 - Qualités qui peuvent être reliées aux fonctions des agents des pêches

LISTE DES FIGURES

Page

Figure 1 - L'Approche systémique à la formation - Modèle Archétype 103

INTRODUCTION

Le Ministère des Pêches et Océans a donné cinq (5) semaines de cours à des agents des pêches, durant les années 1982 et 1983. Le mandat de ce projet consiste premièrement, à élaborer et expérimenter une méthode permettant d'évaluer les applications et les améliorations survenues à la suite du cours, lors du retour au travail des employés; deuxièmement, à développer un modèle d'évaluation de la formation, applicable à d'autres cours à l'intérieur du ministère.

Le projet se divise en huit (8) chapitres. Nous traitons dans le premier chapitre de la problématique organisationnelle du ministère en ce qui concerne la formation des agents des pêches; nous analysons la problématique de l'évaluation de la formation dans le deuxième chapitre, en passant en revue les principaux auteurs qui se sont penchés sur l'évaluation de la formation. Le troisième chapitre traite des limites et de la méthodologie, utilisée pour évaluer le programme de formation des agents des pêches. Le quatrième chapitre traite des réactions. Le cinquième chapitre porte sur l'évaluation de l'apprentissage des agents des pêches, lors du cours de la G.R.C. Le sixième chapitre aborde l'évaluation des comportements et le septième chapitre porte sur les résultats observés par les employés et leur superviseur, depuis le retour au travail. Dans le huitième chapitre nous présentons un modèle d'évaluation, intégré à une approche systémique à la formation, touchant plusieurs niveaux du processus de formation. Les recommandations au ministère se retrouvent dans la dernière partie du projet, précédée par les conclusions.

CHAPITRE I

LA SITUATION ORGANISATIONNELLE DU PROGRAMME DE FORMATION DES AGENTS DES PÊCHES

1. SITUATION ORGANISATIONNELLE

Le Ministère des Pêches et Océans a pour objectif principal de promouvoir et d'entreprendre des programmes, conçus pour améliorer la gestion et l'utilisation économique soutenue des ressources aquatiques et marines renouvelables du pays, sans nuire à la qualité de l'environnement. Les opérations du ministère sont réparties dans six régions du Canada et nécessitent des spécialistes, par exemple dans des domaines tels que: les sciences océaniques, l'hydrographie, les techniques de pêches en eau douce et en eau salée (Organigramme annexe 1).

Le type d'employé, qui retient notre attention dans cette étude, est l'agent des pêches qui cumule deux rôles principaux: la gestion des ressources et l'application des règlements.

1.1 LES CHANGEMENTS

Depuis quelques années, l'environnement organisationnel externe du ministère a subi des transformations importantes. Il y a eu entre autres une augmentation importante des personnes intéressées à entrer dans le domaine des pêches. Il y a eu aussi une augmentation des pressions de la part des entreprises canadiennes étrangères, intéressées à partager cette ressource qu'est le poisson. Il faut ajouter à tous ces changements l'agrandissement de la zone de pêche à 200 milles marins.

1.2 LES PROBLÈMES

D'autre part, le ministère constate que les lois et règlements qui soutiennent les objectifs du ministère étaient appliqués de façons très diverses dans les six régions du Canada. Il observe un certain nombre d'inconséquences, une disparité dans l'application des tâches de gestion et de protection des pêches.

La Direction de l'établissement et de l'application des règlements voulait la mise en oeuvre de pratiques cohérentes dans l'ensemble du ministère.

Un groupe de travail, sur la gestion des ressources humaines du Services des pêches dans le Pacifique et en eau douce, a effectué une étude des besoins de formation des agents des pêches et a identifié les caractéristiques de ce groupe d'employés.

1.3 LES RECOMMANDATIONS

À la fin de son mandat, ce groupe a présenté un plan de carrière pour ses employés, échelonné sur une période de trois ans. Ce plan de carrière comprend une formation pratique sur les lieux du travail et une formation théorique en salle de classe. C'est ce dernier aspect qui va retenir notre attention dans cette étude.

Au cours des années 1982 et 1983, plus de 49 agents des pêches ont suivi un cours de cinq (5) semaines, au Dépôt de la G.R.C., à Régina. Durant ce cours, il y a eu une évaluation des apprentissages à la fin de chaque module mais il n'y a pas eu d'évaluation permettant de mesurer si le cours était appliqué au travail et si le rendement des employés avait changé.

2. IMPORTANCE DE L'ÉVALUATION DE LA FORMATION

Il y a plus de 657 agents des pêches permanents et saisonniers au ministère; ce dernier désire poursuivre ce programme de formation au cours des années à venir. Cependant, le Conseil du Trésor a mis une condition à l'octroi de nouveaux fonds ($2 millions) pour les trois prochaines années. Le ministère doit au préalable évaluer si le cours est appliqué et s'il favorise des changements lors du retour au travail. L'évaluation est importante pour ce cours mais également pour les autres cours qui seront donnés ultérieurement aux autres employés. Le ministère veut implanter une approche systématique à la formation afin d'améliorer la gestion de la formation.

3. OBJECTIFS DE L'ÉTUDE

Ce projet vise deux principaux objectifs. Le premier consiste à élaborer et expérimenter une méthode et un processus pouvant évaluer si les connaissances, les habiletés et les comportements acquis et évalués pendant le cours

- sont nécessaires à l'exécution des tâches des agents des pêches;
- sont appliqués dans le milieu de travail, par les agents des pêches;
- permettent aux employés d'améliorer leur niveau de rendement au travail.

Le deuxième aspect consiste à développer une modèle permettant d'évaluer d'autres cours à l'intérieur du ministère et éventuellement dans d'autres ministères.

CHAPITRE II

LA PROBLÉMATIQUE DE L'ÉVALUATION DE LA FORMATION:

CADRE CONCEPTUEL ET MÉTHODOLOGIQUE

1. TYPOLOGIE DE L'ÉVALUATION

La définition de l'évaluation de la formation dans la littérature et dans la réalité des organisations demeure quelque peu confuse. Le concept de l'évaluation de la formation s'applique à divers aspects du processus de formation et les éléments évalués sont très différents les uns des autres.

Selon le point de référence qu'elle utilise, l'évaluation peut être critériée, normative ou ipsative. L'évaluation critériée vise à déterminer le degré d'atteinte d'objectifs. D'autres auteurs (Malcolm S.P. et Jackson I.L. 1983) utilisent le terme efficacité pour mesurer le rendement chiffré des participants aux normes définies dans les objectifs de formation approuvés par le promoteur. Ces auteurs mentionnent que l'objectif, doit inclure le niveau de rendement à atteindre et les conditions dans lesquelles l'objectif doit être rencontré.

L'évaluation normative vise à déterminer la position relative d'un individu par rapport à un groupe. Ce type d'évaluation est largement utilisé dans l'enseignement scolaire, mais par contre il est moins fréquent de le retrouver dans le secteur privé ou public.

Par contre l'évaluation ipsative qui vise à déterminer la position relative d'un individu par rapport à lui-même est de plus en plus utilisée dans les programmes de formation industrielle ou dans le secteur public.

Nous pouvons aborder aussi l'évaluation selon le moment où elle est effectuée. Ceci devient important lorsqu'un processus d'évaluation est

implanté. L'évaluation peut être formative, sommative, diagnostique, ponctuelle et continue. L'évaluation formative vise à recueillir, à plusieurs occasions pendant le déroulement d'un programme, des informations utiles pour vérifier périodiquement la qualité de l'apprentissage du participant. L'évaluation sommative survient à la fin d'une étape importante d'un processus de formation: comme à la fin d'un trimestre ou d'un programme par exemple.

L'évaluation diagnostique a pour but d'expliquer les déficiences décelées par l'évaluation formative. L'évaluation ponctuelle consiste à recueillir de l'information tout au long du processus de formation afin de vérifier si le programme rencontre les standards et les objectifs visés. La décision n'est pas immédiate. L'évaluation continue comprend tous les types d'évaluation mentionnés au préalable. Elle se définit comme étant un système cohérent d'évaluations successives avec application immédiate des décisions. Cette typologie de l'évaluation est relativement peu connue et peu utilisée dans le secteur public.

2. LES PROBLÈMES RELIÉS À L'ÉVALUATION

Il appert, dans la Fonction publique, que l'évaluation de la formation prend une place de plus en plus importante. Le Conseil du Trésor constate que les coûts de la formation sont de plus en plus importants ($214 millions en 1982-83, $177 millions en 1981-82).[1] Ces dépenses sont maintenant vérifiées par les bureaux des vérificateurs afin d'examiner si les programmes de formation rencontrent les standards de gestion. Même s'il existe une volonté d'évaluer les cours, ce domaine du processus de formation en est à ses premiers pas.

---

(1) Conseil du Trésor, Rapport annuel 1982-83 (non publié) Annexe 2.

2.1 LES INTERVENANTS

Des difficultés surgissent, étant donné qu'il y a beaucoup de personnes impliquées dans un tel processus et que les informations disponibles, au niveau des objectifs, des résultats attendus, des normes de rendement, sont limitées et souvent peu utiles pour effectuer une évaluation qui rencontre des critères minimaux.

Examinons, pour débuter, les différentes personnes impliquées dans ce processus.

Le promoteur du programme de formation est intéressé à connaître sa rentabilité. Il se demande quelles seront les retombées du programme dans l'organisation. L'administrateur du cours est intéressé, pour sa part, à évaluer la rentabilité et l'efficience du cours. L'efficience est prise en terme de résultat maximum au meilleur coût possible. L'instructeur cherche à connaître le rendement des participants en fonction des objectifs et de son programme. Les participants eux-mêmes désirent connaître les degrés de connaissances et d'habiletés acquises durant la période de formation. Le superviseur du participant veut savoir si le cours permettra à son employé d'améliorer son rendement.

Ces personnes ont des attentes bien différentes les unes des autres. Pour les satisfaire il faut évaluer plusieurs dimensions du processus de formation et ceci à des moments ou des périodes précises.

Une des grandes lacunes réside dans l'absence de processus systématique d'évaluation de la formation. Ce processus étant absent, les données et les informations nécessaires pour évaluer un cours sont défaillantes.

2.2 LES BESOINS DE FORMATION

Les besoins de formation ne sont pas toujours identifiés au préalable. On ne connaît pas les résultats visés pas la formation au niveau du rendement des employés qui suivront le cours. Les participants eux-mêmes ont une idée vague et générale de leurs besoins de formation. Leur surveillant ne fait pas toujours le lien entre les tâches nécessitant de la formation et les objectifs du cours. La décision d'envoyer un employé suivre un cours, n'est pas toujours basée sur le rendement au travail ou sur les lacunes identifiées de façon précise.

L'information transmise au superviseur et à l'employé avant le cours est limitée à quelques éléments du contenu du cours mais elle ne précise pas les résultats visés. Le superviseur possède peu d'information pour évaluer le rendement de l'employé, lors du retour au travail, en fonction des objectifs du cours.

2.3 LES OBJECTIFS DE FORMATION

Étant donné que les besoins ne sont pas clairement identifiés et que l'on ne connaît pas les normes de rendement exigées au travail, il devient difficile d'élaborer des objectifs de formation. Ceux-ci sont souvent rédigés de façon vague, non mesurable qualitativement et quantitativement. Les évaluations formative et sommative sont problématiques. Elles peuvent être rédigées uniquement pour la période du cours et il devient difficile de les utiliser pour évaluer les améliorations de rendement en milieu de travail.

2.4 L'ORGANISATION

Dans l'organisation, il y a une multitude de facteurs pouvant influencer l'application, par le diplômé, des connaissances, des habiletés ou des comportements acquis au cours. Ces facteurs peuvent être: les tâches, les politiques, les procédures, l'attitude du superviseur envers le cours, l'attitude de l'employé envers son travail et envers le cours. Tous ces facteurs et plusieurs autres encore sont difficiles à cerner. Ils peuvent avoir une influence sur l'application de ce qui a été acquis durant le cours.

Finalement l'évaluation du processus de formation s'effectue dans un contexte complexe où plusieurs acteurs interviennent pour diverses raisons. En plus d'être effectuées dans un tel contexte, les méthodes utilisées sont souvent subjectives et basées sur des données peu fiables. Les objectifs sont imprécis et aucunement reliés au rendement. L'évaluation d'un programme ou d'un cours est souvent basée sur les réactions des participants. Il manque des facteurs précis et des critères mesurables.

L'évaluation des programmes de formation est valable, en autant qu'elle est subdivisée en étapes précises afin d'évaluer des niveaux spécifiques à l'aide de méthodes rationnelles. Une évaluation systématique, à partir d'un modèle opérationel, est primordiale pour fournir des données valables aux parties intéressées qui sont: les instructeurs, les promoteurs et les participants. Ce modèle est important pour ajuster continuellement les objectifs aux besoins des individus et de l'organisation.

Nous allons examiner, dans le cadre de ce projet, quelques auteurs qui ont publié dans le domaine de l'évaluation de la formation afin de dégager un modèle plus global et fonctionnel, à l'intérieur de ce projet d'intervention.

3. UN MODÈLE D'ÉVALUATION DE LA FORMATION

Depuis la deuxième guerre mondiale, la formation est devenue une activité respectée et importante dans la gestion des ressources humaines. On a investi beaucoup de ressources financières et matérielles pour former les employés. Cependant, très peu de temps et d'argent ont été consacrés pour évaluer cette formation très coûteuse. Les gestionnaires de la formation considéraient l'évaluation comme une perte de temps ou une perte d'énergie. Mais, avec les restrictions budgétaires et les ressources humaines limitées, l'évaluation devient une nécessité pour maximiser les résultats.

Pendant cette période de temps, les auteurs ont produit plusieurs écrits sur des techniques, des instruments, des expériences de formation. Par contre, peu d'entre eux se sont penchés sur les méthodes, les processus à utiliser pour évaluer cette même formation. Quelques auteurs partent d'expériences d'évaluation d'un cours pour faire l'ébauche d'une approche d'évaluation mais il n'y a pas une approche globale qui touche plusieurs aspects de ce problème.

À l'intérieur de ce projet d'intervention, nous avons cherché un modèle qui servirait de point de référence sous lequel les auteurs pourraient se regrouper. Le modèle recherché devait toucher plusieurs dimensions de la formation. Il devait être facilement opérationnel pour

une organisation qui veut évaluer sa formation. Le modèle devait également servir à structurer la démarche de recherche pour ce projet d'intervention.

Kirkpatrick (1975) a élaboré un modèle qui rencontre les critères ci-haut mentionnés. Il identifie quatre niveaux d'évaluation: réactions, apprentissage, comportement et résultats.

3.1 RÉACTIONS

Selon Kirkpatrick, ce premier niveau d'évaluation recueille les sentiments, les impressions, les réactions des participants au sujet du cours. Les données recueillies peuvent varier d'une évaluation à l'autre. L'information peut nous parvenir de façon informelle (Burnside L.B. 1982, Goodache III D.M. 1957), lors d'une conversation avec un superviseur ou un employé qui a suivi le cours. Cette information demeure subjective et nous parvient d'un échantillon limité de gens. D'autre part, elle est peu spécifique et difficilement comptabilisable.

Un auteur (Odiorne G.S. 1975) considère qu'une liste d'items, avec une échelle d'évaluation, permettrait de recueillir des données plus spécifiques. Stroud (1959) évalue les réactions en fontion des commentaires formulés sur l'atteinte des objectifs au cours. Cette approche a l'avantage d'être reliée aux besoins, aux objectifs visés par le cours. D'autres auteurs (Kohniv & Treadway 1975) évaluent les réactions à l'aide des situations d'apprentissage bien précises du cours. Ceci est utile dans les cas où la formation est orientée principalement vers des comportements ou des habiletés.

On doit se demander si cette information, ou si ces réactions fournissent des données valables pour apporter des changements au cours. Catalanello et Kirkpatrick (1968) ont étudié 85 compagnies américaines afin d'évaluer le degré d'utilisation des réactions comme source d'information. Il appert que 78% de ces entreprises utilisaient les réactions pour apporter des modifications au cours.

Après avoir étudié plusieurs centaines d'évaluations, un auteur (Fast D. 1974) conclut que la majorité des gens font des commentaires positifs et, dans les cas de problèmes graves, les commentaires négatifs sont très généraux et peu spécifiques. Dans un cours donné par Sarto Lebel (1979) à l'ÉNAP, l'auteur mentionne qu'il y a "évidence" si les gens signent leur formulaire d'évaluation. En signant leur formulaire, il semble que les gens n'écrivent pas ce qu'il pensent du cours. Cette signature les identifie et réduit la spontanéité. Si les gens ne signent pas le formulaire d'évaluation, l'anonymat leur permet d'être plus précis et plus critique face au cours. S'il n'y a pas de signature, Sarto Lebel considère qu'il y a "preuve" et que ces informations sont plus spécifiques. Ces deux concepts font ressortir encore une fois que l'information, recueillie lors des réactions, doit être interprétée avec prudence car elle ne contient pas toujours les vraies réactions des participants, même si, dans les faits, ces réactions servent de points de référence à la gestion pour apporter des modifications au cours. Certains auteurs (Mahoney T. & Al 1960) indiquent que ces réactions n'apportent aucune information au sujet de l'augmentation des connaissances, des habiletés ou des attitudes, à la suite du cours. Ces auteurs considèrent qu'il faut une échelle de

facteurs précise afin de fournir aux administrateurs et aux instructeurs des données pertinentes, à partir desquelles on pourra apporter des changements au cours. Il sera possible aussi d'élaborer un questionnaire contenant des éléments précis tels que: l'atteinte des objectifs, les techniques d'enseignement, la qualité des locaux et de la documentation distribuée. Au lieu d'effectuer une évaluation à la fin du cours, il serait possible de l'utiliser au début du cours (Fast D., Kohn et Treadway), afin d'indentifier les objectifs visés par les participants. Il sera possible, après chaque jour ou à la fin de chaque module, d'utiliser le même questionnaire afin de recueillir des informations précises. On évite ainsi l'évaluation de fin de cours où tout le monde est fatigué et veut quitter le plus rapidement possible les lieux.

Il existe donc différents moyens de recueillir les réactions de façon structurée, afin d'avoir une information d'une meilleure qualité. À l'aide d'instruments élaborés avec des critères mesurables et observables, l'information pourra servir aux administrateurs, aux concepteurs de cours et aux instructeurs, afin d'améliorer différents aspects du cours. Kohn (1975) considère qu'il est possible d'apprendre beaucoup de choses en étudiant les réactions des participants, en faisant des relations avec le cours et avec les résultats observés dans le travail. Les réactions ne fournissent aucune information spécifique au sujet du degré d'acquisition de connaissances ou d'habilités; pour cela il faut se référer à un autre niveau d'évaluation appelé, par Kirkpatrick, l'apprentissage.

3.2 APPRENTISSAGE

Si tous les participants évaluent positivement le cours, ceci ne garantit pas nécessairement qu'ils ont beaucoup appris. L'instructeur a peut-être été dynamique, il a soulevé leur enthousiasme; les aides visuelles étaient bien faites, le spectacle fut divertissant. Une analyse plus détaillée du contenu peut révéler que les sujets sont très imprécis et que le contenu n'est pas orienté vers des connaissances et des habiletés. Ce cours a une valeur limitée pour l'organisation et les participants. On est en droit d'évaluer le degré d'apprentissage des participants lors d'un tel cours.

L'évaluation de l'apprentissage peut être définie de plusieurs façons. Kirkpatrick considère l'apprentissage comme étant l'acquisition des techniques, des principes et des concepts, compris et intégrés lors d'un cours.

L'évaluation de l'apprentissage consiste à mesurer le degré d'acquisition de ces principes, de ces concepts et de ces techniques, à l'aide de différentes méthodes. D'autres auteurs (Malcolm S.P. et Jackson I.L. 1983) considèrent que l'évaluation de l'apprentissage doit se faire à partir des objectifs de formation qui furent élaborés selon les tâches ou les facteurs environnementaux. Ces objectifs précisent les résultats à atteindre selon certaines conditions ou certaines normes.

Les auteurs évaluent l'efficacité de la formation en mesurant le nombre de participants qui atteignent les objectifs du cours.

Mahoney et al. (1960) abondent dans le même sens. Ils considèrent que la formation consiste à élaborer des objectifs de

formation spécifiques, reliés à l'acquisition des connaissances et des habiletés. L'évaluation doit porter sur ces aspects. Ils soulignent aussi que les changements, survenus au niveau des connaissances et des habiletés, ne sont pas nécessairement transférés dans la performance des individus au travail.

De façon générale, les organisations évaluent l'apprentissage, en utilisant le premier niveau défini par Mahoney et al. (1960) soit l'atteinte des objectifs. De plus en plus les organisations administrent des pré-tests et des post-tests, afin de s'assurer que l'apprentissage résulte du cours et non de d'autres facteurs.

Sarto Lebel abonde dans le même sens. Si l'on veut avoir une "évidence" que les gens ont appris quelque chose, les pré- et post-tests nous le diront. Si l'on veut être encore plus certain que les apprentissages sont réels et qu'ils proviennent de la formation, un groupe contrôle et un groupe expérimental nous en fourniront la "preuve".

Blumenfed WS et Holland (1971) présentent une approche structurée, en utilisant différents niveaux d'évaluation. Le tableau 1 contient les éléments de leur modèle.

1. MODÈLE MINIMAL D'ÉVALUATION DE L'APPRENTISSAGE

	Groupe Expérimental	Groupe Contrôle
Pré-test	Mesuré	Mesuré
Formation	Formation	Pas formé
Post-test	Mesuré	Mesuré

Ce modèle fournit des points de repères qui définissent les limites d'une démarche d'évaluation des apprentissages.

Selon les auteurs, un programme sans pré-test et post-test ne fournit pas une preuve du changement survenu au cours. Un programme sans groupe contrôle ne fournit pas une preuve que le changement observé est dû à la formation. Un programme sans aucun de ces éléments n'a aucune qualité de preuve.

Il se dégage, à la lecture de ces auteurs, que l'évaluation de l'apprentissage se fait en salle de classe et qu'il faut utiliser les objectifs mesurables et observables. Ces objectifs sont rédigés en fonction de la performance demandée au travail. Nous croyons que dans les ministères il n'est pas toujours possible d'avoir un groupe contrôle mais il est possible d'avoir des pré-tests et des post-tests.

Finalement l'évaluation de l'apprentissage doit être mesurée pour chaque participant, afin d'avoir des résultats quantitatifs et qualitatifs. Une évaluation avant et après le cours identifiera, de façon précise, le niveau d'apprentissage. L'évaluation devrait être la plus objective possible, basée non seulement sur les objectifs du

cours mais aussi sur le niveau d'application des habiletés et des connaissances qui seront utilisées dans la performance au travail. Lorsqu'il est possible, un groupe contrôle sera choisi pour s'assurer que les changements proviennent du cours. D'autre niveaux d'évaluation fourniront des données sur les changements survenus au travail.

3.3 COMPORTEMENT

Dans les deux sections précédentes, nous avons traité de l'évaluation des réactions et de l'apprentissage. Kirkpatrick identifie un troisième niveau appelé le comportement. Ce niveau d'évaluation a été peu expérimenté dans l'industrie privée et à la Fonction publique. Cependant l'armée américaine et l'armée canadienne ont expérimenté l'évaluation du comportement des habiletés et des connaissances lors du retour au travail.

Ce niveau d'évaluation est appelé, par certains, l'évaluation au travail, l'évaluation du transfert ou la validation (Malcolm S.P. et Jackson I.L.). La validation d'un cours est un concept qui consiste à évaluer si les habiletés et les connaissances, acquises et évaluées pendant un cours, sont nécessaires à l'exécution des tâches de l'emploi, sont mises en application et utilisées dans l'emploi et finalement produisent un niveau acceptable d'exécution. Cette dernière définition est plus spécifique et la notion d'habiletés et de connaissances est plus facile à cerner et à évaluer. Pour que la validation soit profitable, nous pouvons interviewer le diplômé et son superviseur. Dans certaines expériences, les subordonnés et les confrères ont été interviewés. En consultant plusieurs personnes, on

obtient une certaine "preuve" (Sarto Lebel) que les changements observés sont reliés à la formation.

Burnside B.L. (1982) a effectué une étude au cours de laquelle il a constaté que plus les tâches ou les habiletés à évaluer étaient spécifiques, moins les employés pouvaient les évaluer précisement. L'auteur considère que la précision de l'auto-évaluation diminue en fonction de la précision des critères d'évaluation.

La cueillette de l'informaton pour évaluer le comportement, les habiletés ou les connaissances au travail peut se faire de différentes façons: l'observation, l'entrevue en directe ou par téléphone, à l'aide d'un questionnaire. Ces différentes méthodes ont des avantages et des inconvénients qu'il faut considérer à la lumière des ressources dont nous disposons, pour effectuer l'évaluation.

Ces auteurs nous fournissent des concepts et des moyens pour obtenir de l'information valable sur la validation et l'évaluation du comportement. Dans la Fonction publique fédérale les coûts de formation (214 $ millions en 1982-83), vont inciter les ministères à mettre de l'énergie et des ressources dans ce domaine pour évaluer les résultats. Les trois niveaux étudiés seront complétés par le quatrième niveau défini par Kirkpatrick: les résultats.

3.4 RÉSULTATS

Dans bien des cas les programmes de formation sont élaborés en vue de corriger une situation au niveau de l'organisation. On veut peut-être réduire les coûts de production, réduire le stress chez les employés, augmenter la production, ou réduire le nombre de griefs et d'accidents.

Les auteurs qui se sont penchés spécifiquement sur ce sujet sont limités. Il y a eu quelques expériences dans ce domaine, comme le mentionne Kirkpatrick, mais il ne se dégage pas une approche spécifique.

Murdick R. (1975) a essayé d'évaluer les coûts encourus pour un cours. On peut toujours évaluer les intrants d'un cours. Cependant il est difficile d'en évaluer monétairement les résultats dans l'organisation ou au niveau des individus. Il souligne que les résultats peuvent se manifester sous différentes formes:

- amélioration de la performance de l'employé dans sa spécialité;
- amélioration des ressources, spécialement dans le cas des programmes de gestion;
- amélioration du moral et de la productivité;
- réduction des coûts de recrutement;
- garder l'entreprise à la fine pointe des nouveaux développements.

Toutes ces formes de résultats, observables dans une entreprise privée, ne le sont pas toujours au niveau d'un ministère. Ces résultats doivent être définis par des standards. Néanmoins, il est possible de développer, pour chaque unité administrative, des indicateurs qui serviront à évaluer l'impact de la formation sur l'organisation. À notre connaissance peu d'expériences ont été menées dans ce sens mais il est peut-être possible d'utiliser les méthodes appliquées dans l'évaluation de programmes pour mesurer les retombées d'un cours dans l'organisation.

Finalement ce niveau d'évaluation touche de près la notion de développement organisationnel qui utilise une approche à plusieurs volets pour apporter des changements dans une organisation. Buchanan, P.C. & Brunstetter P. (1959) mentionnent quelques conditions nécessaires à l'implantation de changements au niveau de l'organisation. Selon eux, la formation peut améliorer les capacités administratives des cadres. Elle peut également améliorer les systèmes et les sous-systèmes. Mais ces changements sont possibles en autant que tous les niveaux hiérarchiques de la gestion soient impliqués dans le processus.

En fait, plus il y a de niveaux hiérarchiques impliqués dans le changement, plus les possibilités augmentent. Finalement, plus les gens sont impliqués, plus il y a des chances que le changement soit continu et que l'organisation s'adapte à l'environnement. La formation fait partie intégrante du développement des organisations.

Les auteurs que nous avons consultés fournissent des données sur des méthodes et des processus à utiliser pour évaluer la formation. Il semble important de ne pas se limiter à un seul niveau d'évaluation identifié dans le modèle de Kirkpatrick. Chacun de ces niveaux fournit des données limitées sur un aspect du processus de formation. Une combinaison judicieuse de ces niveaux fournirait à tous ceux qui sont impliqués dans la formation, des informations utiles pour adapter et modifier les programmes de formation aux besoins de la gestion et aux besoins des employés. Le tableau 2 de la page suivante fait une synthèse des points soulignés dans ce chapitre. Cette grille d'analyse peut servir de référence pour élaborer un modèle intégré d'évaluation de la formation. Nous avons limité les éléments de cette grille aux principaux aspects mentionnés par les auteurs.

2. SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS DES NIVEAUX D'ÉVALUATION

ÉLÉMENTS	RÉACTION	APPRENTISSAGE	COMPORTEMENT	RÉSULTATS
1. DÉFINITION DU NIVEAU	1.1 Satisfaction des participants envers le cours	1.1 L'acquisition de principes, des faits, de techniques compris et intégrés par les participants 1.2 Acquisition de connaissances et d'habiletés en vue d'accomplir une tâche dans un contexte de travail	1.1 Changements de comportement lors du retour au travail 1.2 Vérifier si les habiletés et les connaissances apprises et évaluées pendant le cours - sont nécessaires à l'exécution des tâches de l'emploi - sont mises en application et utilisées dans l'emploi - produisent un niveau acceptable d'exécution	1.1 Les changements survenus dans l'organisation soit au niveau de productivité, de systèmes, de dynamique sociale de sécurité au travail, d'application des lois et de règlements etc...
2. INFORMATION PRÉALABLE AU COURS	2.1 Identification des aspects, des items qui seront évalués par les participants en fonction d'une échelle d'évaluation	2.1 Identification des connaissances et des habiletés nécessaires pour effectuer les tâches 2.2 Élaboration d'objectifs contenant le rendement attendu, les normes du rendement et les conditions d'exécution 2.3 Effectuer un pré-test sur les connaissances et les habiletés qui seront enseignées au cours	2.1 Définir comportement attendu 2.2 Définir connaissances et habiletés nécessaires pour effectuer les tâches	2.1 Identifier les standards et les normes organisationnels visés par le cours 2.2 Évaluer les normes et standards organisationnels avant le cours 2.3 Évaluer les activités (organiser, planifier, diriger, contrôler) qui feront l'objet d'une formation

2. SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS DES NIVEAUX D'ÉVALUATION (Suite)

ÉLÉMENTS	RÉACTION	APPRENTISSAGE	COMPORTEMENT	RÉSULTATS
			2.3 Élaborer des objectifs contenant le rendement attendu, les normes de rendement et les conditions d'exécution 2.4 Identifier le niveau de rendement de l'employé sur les tâches qui feront l'objet de la formation 2.5 Informer les superviseurs & employés des objectifs, des normes et des conditions qui seront utilisés pour évaluer le rendement du cours	
3. INFORMATION AU DÉBUT DU COURS	3.1 Identifier les attentes, les objectifs visés par les participants	3.1 Donner aux participants les objectifs du cours avec les conditions et les normes qui serviront d'évaluation	3.1 PAS APPLICABLE	3.1 Traduire les résultats visés en terme d'objectif de formation précis
4. INFORMATION DURANT LE COURS	4.1 À la fin de chaque jour ou à la fin de chaque module, recueillir les réactions	4.1 Évaluer, après chaque module, le niveau d'apprentissage des participants, en fonction des objectifs visés	4.1 PAS APPLICABLE	4.1 PAS APPLICABLE

2. SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS DES NIVEAUX D'ÉVALUATION (Suite)

ÉLÉMENTS	RÉACTION	APPRENTISSAGE	COMPORTEMENT	RÉSULTATS
	4.1 (suite) - en relation avec les objectifs du cours et les attentes des participants - en relation avec des items précis à évaluer			
5. INFORMATION À LA FIN DU COURS	5.1 Mesurer les réactions sur le cours en général 5.2 Mesurer les réactions en rapport avec l'atteinte des objectifs individuels 5.3 Mesurer les réactions au sujet de l'atteinte des objectifs	5.1 Évaluer le niveau d'apprentissage des participants en fonction des objectifs visés 5.2 Comparer résultats au pré-test	5.1 PAS APPLICABLE	5.1 PAS APPLICABLE
6. INFORMATION APRÈS LE COURS	6.1 Interviewer les participants afin de recueillir leurs réactions face au cours - de façon générale - sur des items précis	6.1 PAS APPLICABLE	6.1 Évaluer les changements survenus en utilisant: - les objectifs du cours - les normes de rendement au travail - le comportement observé après le cours	6.1 Évaluer les résultats de la formation quelques mois après le cours - comparer ce qui existe à ce qui était observé avant le cours - comparer les résultats aux normes et standards préétablis

2. SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS DES NIVEAUX D'ÉVALUATION (Suite)

ÉLÉMENTS	RÉACTION	APPRENTISSAGE	COMPORTEMENT	RÉSULTATS
7. MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES	7.1 Informelle 7.2 Grille d'évaluation contenant des éléments précis reliés au cours et une échelle d'évaluation - Objectifs du cours - Techniques d'enseignement - Administration - Contenu des cours - Situations d'apprentissage 7.3 Entrevue par téléphone ou en personne avec ou sans questionnaire	7.1 Méthodes d'évaluation - Tests standardisés - Simulation avec modèle - Études de cas précises - modèle - Jeux de rôle avec modèle 7.2 Comparer la performance de l'évaluation aux standards et aux normes définis par l'objectif 7.3 Utiliser un groupe expérimental et un groupe contrôle	7.1 Sources d'information possibles - Le participant - Le superviseur - Les confrères de travail lorsqu'ils peuvent évaluer le comportement - Les subalternes impliqués dans les tâches qui ont fait l'objet de la formation 7.2 Moyens d'évaluer le comportement - Questionnaire envoyé par courrier - Entrevue par téléphone ou face à face avec questionnaire - Observation sur les lieux du travail avec une grille d'évaluation ou un questionnaire 7.3 Comparer les résultats des évaluations quelques mois après le cours avec celles d'avant le cours 7.4 Utiliser un groupe, contrôle et un groupe	7.1 Observation sur les lieux du travail 7.2 Consultation des dossiers pertinents aux résultats visés 7.3 Entrevue avec questionnaire auprès - des participants au cours - des superviseurs des participants - des promoteurs du projet de formation

2. SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS DES NIVEAUX D'ÉVALUATION (Suite)

ÉLÉMENTS	RÉACTION	APPRENTISSAGE	COMPORTEMENT	RÉSULTATS
			7.4 (suite) expérimental 7.5 Utiliser statistiques pour comparer résultats	
8. VALEUR DE CETTE INFORMATION	8.1 Informelle: - aucune valeur - échantillon limité - inf. non structurée - non utilisable pour apporter des changements - subjective 8.2 Questionnaire avec commentaires - réaction généralement positive - avec une signature - EVIDENCE - sans une signature - PREUVE - rarement on trouve des commentaires négatifs précis - peu utile pour l'instructeur ou l'administrateur 8.3 Grille d'évaluation d'items précis - évaluation plus précise	8.1 Évaluation avant et après le cours - permet de s'assurer que le changement au niveau de l'apprentissage est réel 8.2 Évaluation à partir d'objectifs précis, reliés aux normes de rendement du travail - information plus objective - information précise - information utile et quantifiable - permet de prédire, dans une certaine mesure, le rendement au travail - statistiques possibles 8.3 Évaluation générale - aucune valeur prédictive	8.1 Évaluation seulement après le cours sans normes, sans objectifs précis - Cette information est plus ou moins valable car il n'y a pas de point de référence pour mesurer le changement 8.2 Évaluation après le cours et avant le cours - avec des normes de rendement traduit dans les objectifs du cours - Information d'une meilleure qualité qui fournit des points de repères précis 8.3 Évaluation en utilisant un groupe contrôle et les éléments qui précèdent	8.1 Si les normes et les standards sont clairement identifiés avant le cours, l'évaluation, effectuée après le cours, permettra de mesurer les résultats 8.2 Difficile de dire de façon certaine que la formation a été la principale cause des changements. Plusieurs variables peuvent influencer ces changements 8.3 Consultation des participants et des superviseurs fournit une information plus ou moins valable s'il n'y a pas de critères de référence ou de normes pré-établies

2. SYNTHÈSE DES ÉLÉMENTS DES NIVEAUX D'ÉVALUATION (Suite)

ÉLÉMENTS	RÉACTION	APPRENTISSAGE	COMPORTEMENT	RÉSULTATS
	8.3 (suite) - selon compétence des participants à les évaluer - donne des indications aux formateurs et aux administrateurs 8.4 Prédictivité niveau d'acquisition - Les réactions ne prédisent pas le degré d'application des connaissances, des habiletés et des comportements 8.5 Information surtout subjective		8.3 (suite) - Information qui fournit des données plus scientifiques sur l'influence du cours au niveau du comportement	

CHAPITRE III

L'ÉVALUATION DU PROGRAMME DE FORMATION DES AGENTS DES PÊCHES

1. LIMITES DE L'ÉTUDE

Le lecteur doit être informé des limites de cette étude afin d'être en mesure d'en saisir la portée. Les limites se situent d'abord au niveau des différentes sources d'information utilisées et disponibles pour l'élaboration de cette étude, ainsi qu'au niveau de l'échantillon choisi.

1.1 ÉVALUATION DES RÉACTIONS

Les données recueillies sur les réactions des participants proviennent des commentaires formulés par les agents des pêches et quelques inspecteurs qui ont répondu à un questionnaire, envoyé par la Direction de l'établissement et de l'application des règlements. Vous trouverez, en annexe 3, une copie du questionnaire envoyé aux agents des pêches et aux inspecteurs dans tout le Canada. Nous avons compilé toutes les réponses et les commentaires des répondants, de telle sorte qu'il est plus facile de dégager les tendances des réactions. Nous n'avons pas limité notre collecte d'information uniquement aux gens faisant partie de l'étude, nous avons inclu tous les agents des pêches qui avaient répondu au questionnaire.

1.2 ÉVALUATION DE L'APPRENTISSAGE

Les données sur l'évaluation de l'apprentissage des agents des pêches, faisant partie de notre échantillon, ont été compilées à partir de la formule d'évaluation fournie par la Gendarmerie Royale du

Canada (G.R.C.) au Ministère des Pêches et Océans (exemple annexe 4). Les modules sur l'entraînement physique et la formation opérationelle contenaient des informations très partielles ou non utilisables selon notre échelle d'évaluation.

Nous n'avions pas à notre disposition les critères ou les standards d'évaluation utilisés par les évaluateurs de la G.R.C. D'autre part, nous avons regroupé les codes de performance, comme l'indique le tableau 3, utilisés par la G.R.C. afin de pouvoir comparer ces données à celles obtenues avec notre questionnaire.

3. **ADAPTATION DE L'ÉCHELLE D'ÉVALUATION DE L'APPRENTISSAGE**

ÉCHELLE DE LA G.R.C.	ÉCHELLE MODIFIÉE
A + 90 - 100%	
A 85 - 89%	TRÈS ÉLEVÉ = A
A - 80 - 84%	
B + 77 - 79%	
B 73 - 76%	ÉLEVÉ = B
B - 70 - 72%	
C + 67 - 69%	
C 63 - 66%	MOYEN = C
C - 60 - 62%	
D + 57 - 59%	
D 53 - 56%	FAIBLE = D
D - 50 - 52%	

1.2.1 INSTRUCTEURS

Nous n'avons pas tenu compte du facteur "instructeurs différents" dans les variables indépendantes, même si ce facteur est important au niveau des réactions et de l'apprentissage.

Nous avons traité ce facteur comme étant constant. Ce cours exige une multitude d'instructeurs spécialisés dans différents domaines.

On nous a informé qu'il existe des standards précis au niveau des techniques d'enseignement et que tous les instructeurs ont reçu une formation basée sur ces standards. On peut assumer que les techniques d'enseignement sont les mêmes pour tous les instructeurs et que cette variable est constante tout au long des trois cours donnés aux agents des pêches.

1.3 ÉCHANTILLON

La population visée par ce projet est constituée de quarante-neuf (49) agents des pêches et onze (11) inspecteurs. Cette population est répartie en trois groupes qui ont suivi un cours de six semaines, durant la période du 18 octobre 1982 au 4 mars 1983, au Dépôt de la G.R.C., à Régina.

Au départ, l'échantillon fut choisi de façon aléatoire en tenant compte de la répartition régionale. Nous avons identifié 61% (30/49) de la population visée, soit un total de 30 agents des pêches. Ceux-ci constituaient le groupe expérimental. Nous avons exclu de cette étude les inspecteurs qui n'exécutent pas les mêmes tâches.

Les auteurs mentionnent qu'un groupe contrôle est un moyen important à utiliser si nous voulons évaluer les changements réels au travail. Étant donné que la formation était déjà complétée au moment où ce projet fut entrepris, nous n'avons pas étudié, avant le cours, un groupe contrôle pour recueillir des informations. Ce groupe a été

utilisé après le cours, en même temps que le groupe expérimental en vue de fournir une information importante sur la façon que ces agents des pêches perçevaient le cours, en fonction de son application au travail et en fonction de leur rendement. Voici de quelle façon nous avons procédé pour identifier les membres de ce groupe contrôle.

Tout d'abord nous avons identifié chez le groupe expérimental les caractéristiques suivantes: l'âge, la date d'entrée au ministère, la région de travail et le groupe d'occupation General Trade (GT). Ces éléments d'information ont servi, au bureau du personnel du ministère, à identifier les agents des pêches qui avaient ces mêmes caractéristiques mais sans avoir suivi ce cours antérieurement. Une liste d'employés fut constituée. Le groupe contrôle de 30 agents des pêches était identifié.

Nous voulions aussi connaître la perception des superviseurs du groupe contrôle et du groupe expérimental. Les auteurs étudiés soulignent qu'il est important de consulter le superviseur car celui-ci peut fournir des données plus objectives sur le rendement de l'employé; sa perception peut également être différente de celle de l'employé. Afin de construire les groupes des superviseurs, nous avons demandé aux responsables de la formation, dans chaque région, de nous soumettre la liste des superviseurs pour chaque employé du groupe contrôle et du groupe expérimental. Ceci nous donnait deux listes de soixante (60) noms de superviseurs.

Après une analyse de ces listes nous avons constaté que neuf (9) superviseurs devaient évaluer vingt (20) employés. Ces superviseurs étaient responsables de deux (2) à quatre (4) agents.

des pêches qui avaient suivi ce cours ou qui faisaient partie du groupe contrôle. Nous ne voulions pas imposer, aux surveillants, d'évaluer plus d'un employé. Nous avons donc été obligés d'éliminer des listes de superviseurs et d'employés, un total de vingt-quatre (24) noms. Les groupes d'agents des pêches et des superviseurs sont passés respectivement de trente (30) à vingt-cinq (25) ou vingt-trois (23) personnes. Le tableau 4 indique les détails des modifications apportées à l'échantillon.

4. CONSTRUCTION DE L'ÉCHANTILLON

	GROUPE EXPÉRIMENTAL		GROUPE CONTRÔLE		
	EMPLOYÉS	SUPERVISEUR	EMPLOYÉS	SUPERVISEUR	TOTAL
Échantillon au début	30	30	30	30	= 120
Retraits	(5)	(5)	(7)	(7)	= (24)
Questionnaires non Reçus	0	(1)	(8)	(4)	= (13)
Total	25	24	15	19	= 83

Au total treize (13) personnes n'ont pas été en mesure de nous fournir leurs commentaires pour les raisons suivantes: impossible à rejoindre, l'employé du groupe contrôle avait déjà suivi ce cours antérieurement, les questionnaires n'ont pas été reçus avant la compilation des données dans l'ordinateur.

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

1.4 DONNÉES SUR L'ÉCHANTILLON ÉTUDIÉ

Pour débuter l'étude des données recueillies, nous allons analyser les caractéristiques des quatre groupes qui font partie de ce projet.

A - Le groupe expérimental

1- Les agents des pêches qui ont suivi les cours (N = 25)

2- Les superviseurs des agents des pêches qui suivirent les cours (N = 24)

B - Le groupe contrôle

1- Les agents des pêches qui n'ont pas suivi les cours N = 15)

2- Les superviseurs des agents des pêches qui n'ont pas suivi les cours (N = 19)

Afin de saisir les caractéristiques de ces groupes, nous allons analyser les variables suivantes: l'expérience, le groupe et le niveau de travail, la scolarité, la répartition géographique, le moment du cours, la formation suivie antérieurement et finalement le niveau d'intérêt pour le travail.

1.4.1 ANNÉES D'EXPÉRIENCE

Les employés du groupe contrôle et du groupe expérimental ont majoritairement, à leur crédit, plus de vingt-cinq (25) mois d'expérience dans le ministère des Pêches et Océans. Le tableau 5 indique un pourcentage de 72% pour les employés du groupe expérimental et 66.7% pour le groupe contrôle.

5. EXPÉRIENCE DE TRAVAIL DE L'ÉCHANTILLON

PÉRIODE	GROUPE EXPÉRIMENTAL EMPLOYÉ (N = 25) (%)	GROUPE CONTRÔLE EMPLOYÉ (N = 15) (%)
0 à 6 mois	16%	6.7%
7 à 12 mois	4%	-
13 à 18 mois	4%	20 %
19 à 24 mois	-	6.7%
25 mois et plus	72%	66.7%
	SUPERVISEUR (N = 24) (%)	SUPERVISEUR (N = 19) (%)
0 à 2 ans	-	5.3%
2 à 4 ans	-	15.8%
4 à 6 ans	16.7%	-
6 à 8 ans	4 %	36.8%
8 ans et plus	79.2%	42.1%

Pour les superviseurs, nous avons utilisé une échelle graduée en années, étant donné que ceux-ci étaient dans le ministère depuis plus longtemps que les agents des pêches. Effectivement, lorsque nous analysons la répartition de

l'échantillon des superviseurs du groupe expérimental, ceux-ci ont huit (8) années ou plus d'expérience dans le ministère, dans 79.2% des cas. Par contre, la répartition des superviseurs du groupe contrôle, n'est pas aussi spécifique. Leurs années d'expérience s'échelonnent sur une période de six (6) années et plus, pour la majorité de l'échantillon étudié. De façon générale les employés et les superviseurs travaillent dans le ministère depuis une bonne période de temps. Ces mois et ces années d'expérience sont un facteur important lors de l'élaboration d'un cours.

1.4.2 LE GROUPE ET LES NIVEAUX

Le groupe et les niveaux (1 à 5) sont les moyens utilisés pour déterminer le salaire, les tâches et les fonctions des employés et des superviseurs. Nous avons dressé un tableau (6) pour illustrer la répartition de l'échantillon étudié. Les agents des pêches peuvent avoir un niveau variant de 1 à 3 alors que les superviseurs ont un niveau variant de 3 à 6 selon les régions et les fonctions.

Les employés du groupe expérimental sont répartis majoritairement dans les groupes GT-1 et GT-3 (40% et 32%). Nous retrouvons le même phénomène chez les employés du groupe contrôle mais avec plus d'ampleur, puisque le niveau GT-1 représente 53,3% de l'échantillon et le niveau GT-3 regroupe 40% de l'échantillon. De façon générale, les deux groupes ne sont pas complètement identiques à ce sujet.

Les superviseurs ont un niveau variant de GT-3 à GT-5. Certains d'entre eux sont dans le groupe PM (4% et 29%). Dans les deux groupes, la concentration se situe surtout dans le groupe GT-4. On y retrouve 54.2% des superviseurs du groupe expérimental et 41.2% des superviseurs de l'autre groupe. Nous constatons qu'il y a 26.3% des superviseurs du groupe contrôle regroupés sous la catégorie "Autres". Ceux-ci n'ont pas précisé leur groupe et leur niveau.

6. **GROUPES ET NIVEAUX**

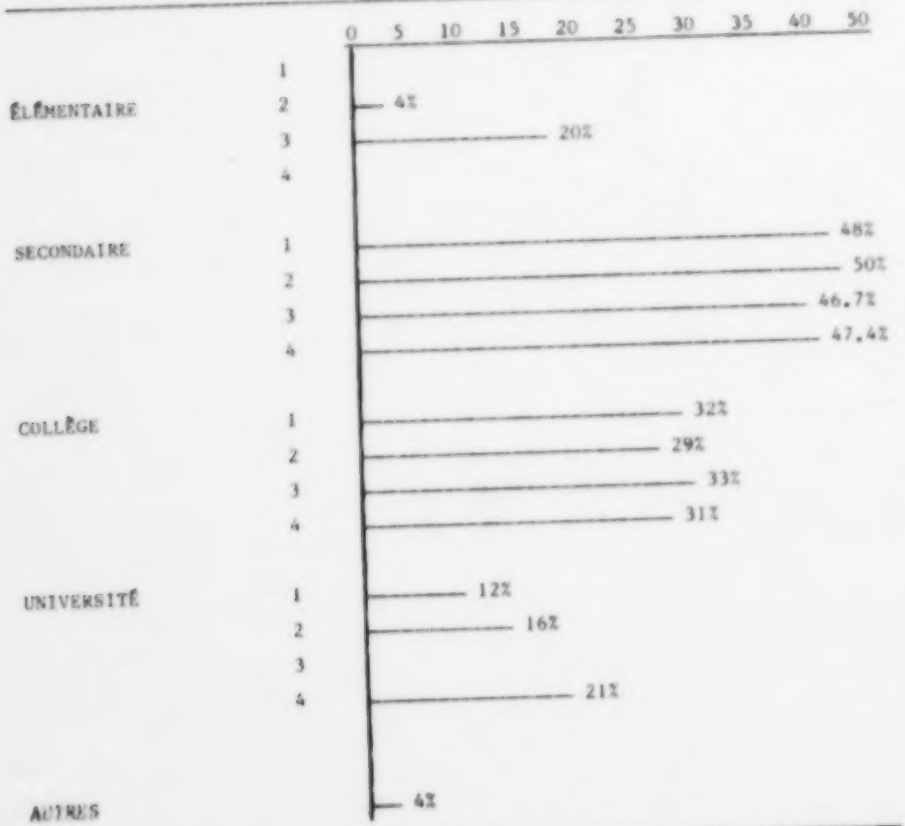
GROUPE EXPÉRIMENTAL EMPLOYÉ (N = 25) (%)		GROUPE CONTRÔLE EMPLOYÉ (N = 15) (%)
GT-1	40	53.3
GT-2	24	6.7
GT-3	32	40.0
SUPERVISEUR (N = 24) (%)		**SUPERVISEUR (N = 19) (%)**
GT-3	37.0	29.4
GT-4	54.2	41.2
GT-5	4.2	-
PM	4.0	29.4
Autres		26.3

1.4.3 LA SCOLARITÉ

La scolarité nous apparaît un élément intéressant à analyser. Certains auteurs ont fait des relations entre le degré d'application des connaissances et des habiletés avec la scolarité. Nous n'allons pas approfondir cet aspect mais nous allons quand même l'examiner. Le tableau 7 présente la répartition des employés et des superviseurs, en fonction de cinq (5) niveaux de scolarité: élémentaire, secondaire, collégial ou communautaire, universitaire et autre.

Les employés des deux groupes se concentrent dans 80% des cas, aux niveaux secondaire et collégial. Nous retrouvons le même phénomène chez les superviseurs des deux groupes. Il est intéressant de noter qu'un pourcentage d'employés et de superviseurs, variant entre 12% et 21%, ont reçu une formation universitaire. Dans l'ensemble les employés et les superviseurs sont assez scolarisés.

7. SCOLARITÉ



Groupe

LÉGENDE:
1- Employés qui ont suivi le cours (N = 25)
2- Superviseurs (N = 24)
3- Employés qui n'ont pas suivi le cours (N = 15)
4- Superviseurs (N = 19)

1.4.4 LA RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE

Le ministère des Pêches et Océans a un mandat qui touche toutes les provinces canadiennes. L'échantillon, utilisé pour ce projet, provenait de six (6) régions différentes. Nous avons élaboré, au tableau 8, la répartition de l'échantillon selon les régions.

8. **RÉPARTITION DE L'ÉCHANTILLON PAR RÉGION**

RÉGION	GROUPE EXPÉRIMENTAL		GROUPE CONTRÔLE	
	EMPLOYÉ (N = 25)	SUPERVISEUR (N = 24)	EMPLOYÉ (N = 15)	SUPERVISEUR (N = 19)
Pacifique	16%	20.3%	6.7%	5.3%
Ouest	8%	8.3%	13.3%	21.1%
Scotia-Fundy	28%	25.0%	33.3%	26.3%
Terre-Neuve	16%	16.7%	20.0%	10.5%
Québec	-	-	-	5.3%
Golfe	28%	29.2%	26.7%	31.6%

Parmi tous les groupes étudiés, les régions du Golfe et de Scotia-Fundy représentent plus de 50% de notre échantillon. Ceci peut s'expliquer par le fait que les employés de ces régions participaient pour la première fois à ce cours. Les employés de Terre-Neuve et de l'Ouest du Pacifique avaient déjà participés à ce cours antérieurement. La région de Terre-Neuve vient en troisième position pour les employés des deux groupes. Les régions du Pacifique et de l'Ouest rassemblent les autres superviseurs.

1.4.3 LE MOMENT DU COURS

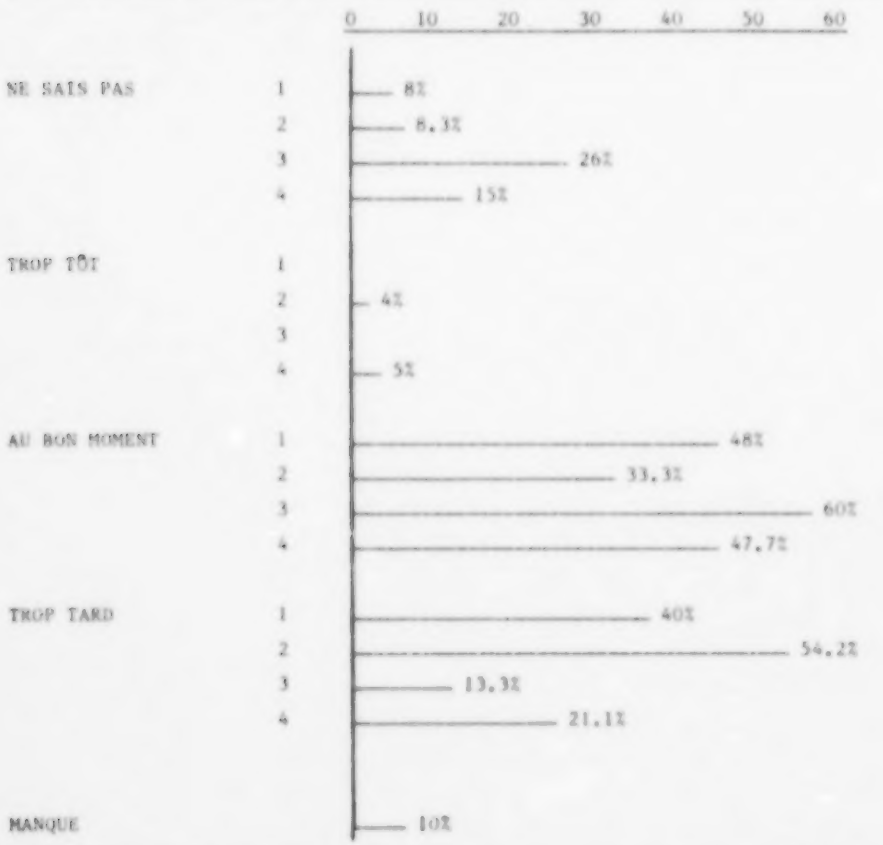
Cet aspect nous apparaît important à évaluer puisque ce programme de formation de cinq (5) semaines s'inscrira dans un plan de carrière. Le ministère est intéressé à évaluer si la deuxième année d'emploi est propice pour faire suivre ce cours.

Les données recueillies révèlent qu'il y a une certaine différence de perception au sujet du moment choisi pour suivre ce cours. Le tableau 9 présente la situation.

Les employés qui ont assisté au cours considèrent, dans 48% des cas, qu'ils l'ont suivi au bon moment et 40% des répondants considèrent qu'ils l'ont suivi trop tard. Il importe de mentionner que ce cours est destiné principalement aux recrues. Les personnes interviewées possèdent déjà plusieurs années d'expérience en tant qu'agent des pêches. On a déjà mentionné, dans le tableau 5, que 72% des employés avaient plus de vingt-cinq (25) mois d'expérience dans le ministère.

Cette perception du moment de suivre le cours est partagée par les superviseurs des employés du groupe expérimental et du groupe contrôle. Les employés du groupe contrôle ne pouvaient pas répondre à cette question dans 26% des cas. Le fait de ne pas connaître le contenu a sûrement influencé les réponses mais, malgré cela, 60% de ces employés croient que ce cours serait suivi au bon moment dans leur carrière, s'ils le prenaient dans la prochaine année (1984-85).

9. LE MEILLEUR TEMPS POUR SUIVRE CE COURS DURANT LA CARRIÈRE



GROUPE

LÉGENDE: 1- Employés qui ont suivi le cours
2- Superviseurs
3- Employés qui n'ont pas suivi le cours
4- Superviseurs

1.4.6 FORMATION SUIVIE ANTÉRIEUREMENT

Lorsqu'une personne s'inscrit à un cours, elle apporte avec elle un bagage de connaissances et d'expériences dans la salle de classe. La formation, autre que celle reçue durant la scolarité, nous apparaissait importante à connaître afin de voir la gamme de cours suivis depuis l'entrée des agents au gouvernement. Il est intéressant de constater, dans le tableau 10, que la majorité des personnes interviewées ont suivi d'autres cours. Le groupe qui a le pourcentage le plus bas, est celui qui a complété le cours de la G.R.C.. Le groupe contrôle affiche un pourcentage plus élevé que le groupe expérimental.

10. AUTRES COURS SUIVIS AU GOUVERNEMENT

RÉPONSES	GROUPE EXPÉRIMENTAL		GROUPE CONTRÔLE	
	EMPLOYÉ	SUPERVISEUR	EMPLOYÉ	SUPERVISEUR
	(N = 25)	(N = 24)	(N = 15)	(N = 19)
OUI	68%	83.3%	93.3%	94.7%
NON	28%	8.3%	6.7%	5.3%
MANQUE	4%	8.2%	-	-

1.4.7 NIVEAU D'INTÉRÊT

La dernière caractéristique de l'échantillon que nous voulons analyser est le niveau d'intérêt que les agents des pêches ont pour leur travail. On a souvent entendu dire que la formation permettait d'augmenter la motivation et l'intérêt des gens à effectuer leur travail. Cette question fut posée uniquement aux employés et aux superviseurs du groupe expérimental (Tableau 11).

11. NIVEAU D'INTÉRÊT POUR LE TRAVAIL

	GROUPE EXPÉRIMENTAL			
	EMPLOYÉ		SUPERVISEUR	
ÉCHELLE	AVANT	APRÈS	AVANT	APRÈS
Très élevé	29 %	29,2%	29,2%	20,8%
Élevé	33,3%	50 %	29,2%	45,8%
Moyen	33,3%	20 %	37,2%	29,2%
Faible	4,2%		4,2%	4,2%
Nul	-		-	-
Manque	4 %		-	-

Nous avons demandé aux participants de nous indiquer leur niveau d'intérêt en fonction du cours suivi AVANT, APRÈS, MAINTENANT. Pour des raisons de programme d'ordinateur, nous

n'avons pas reçu de réponses à l'aspect **maintenant**. Nous avons seulement des réponses sur leur niveau d'intérêt **avant** et **après** le cours. Chez les employés, la majorité d'entre eux se situemt dans l'échelle à un niveau élevé et moyen avant le cours. Après le cours, le niveau très élevé est resté le même alors que le niveau élevé est passé de 33% à 50%.

Du côté des superviseurs, il y a eu une réduction du pourcentage au niveau très élevé et au niveau moyen; mais par contre le niveau élevé est passé de 29% à 45%.

De façon générale, le cours a permis aux employés, qui étaient déjà intéressés à leur travail, d'augmenter ce niveau d'intérêt. Cependant il serait intéressant, dans les faits, de développer et d'évaluer des indicateurs du niveau d'intérêt et d'évaluer l'influence du cours sur cette variable.

Nous venons d'examiner les caractéristiques des groupes d'employés et de superviseurs qui ont participé à ce projet. L'employé type a plus de vingt-cinq (25) mois d'expérience dans le ministère et il se retrouve majoritairement dans les groupes GT-1 et GT-3. Cet employé a une scolarité du niveau secondaire ou collégial et il se retrouve surtout dans la région de Scotia-Fundy ou du Golfe. Pour lui, le cours a été suivi soit au bon moment, soit trop tard et il a déjà suivi d'autres cours depuis son entrée au Gouvernement fédéral. Son niveau d'intérêt, pour son travail, est passé d'un niveau moyen à un niveau élevé.

Le superviseur type a plus de six (6) années d'expérience dans le ministère et il est dans le groupe GT-3 ou GT-4. Sa scolarité est principalement au niveau secondaire ou collégial. La répartition géographique est semblable à celle de l'employé type. Il considère que le cours a été (sera) suivi au bon moment dans la carrière de son employé. Il a suivi antérieurement plusieurs cours depuis son entrée au Gouvernement fédéral.

Maintenant que nous connaissons les caractéristiques de l'échantillon examinons leurs réactions, leur apprentissage, leur transfert effectué au travail et les résultats survenus à la suite du cours.

1.5 MODÈLE DE KIRKPATRICK

Il est important de noter que le modèle de Kirkpatrick a servi de référence pour l'élaboration de ce projet. Il faut souligner que ce projet vise surtout l'évaluation des habiletés dans le travail. Tout au long de cette étude nous avons évalué les réactions, l'apprentissage et le comportement. Ce rapport touche tous ces niveaux d'évaluation car ils sont interreliés les uns aux autres. Le questionnaire, utilisé pour cette recherche, contient des questions reliées à chaque niveau d'évaluation du modèle de Kirkpatrick. L'accent est placé sur la validation du cours, tel que défini par Malcolm S.P. et Jackson I.L. (1983).

2. PROCESSUS ET MÉTHODOLOGIE UTILISÉS

Le processus que nous avons suivi pour ce projet est basé sur une approche méthodique afin de recueillir des données utiles et valables. Les

étapes suivies permettent à l'évaluateur d'avoir des informations spécifiques et mesurables.

Le processus que nous avons suivi se divise en neuf (9) étapes:

1- recherches préalables;

2- élaborer un instrument de collecte de données;

3- expérimenter et réviser l'instrument de collecte de données;

4- obtenir l'approbation du promoteur;

5- administrer la collecte des données;

6- effectuer la collecte des données;

7- compiler les résultats;

8- analyser les données;

9- faire un rapport au promoteur.

Nous allons examiner chacune de ces étapes, de façon détaillée, afin de saisir le cheminement suivi.

2.1 RECHERCHE PRÉABLABLE

Cette étape consiste à identifier et rassembler l'information sur le cours, la population visée et le ministère.

2.1.1 LE COURS

Afin d'obtenir des informations précises sur le cours, une rencontre a eu lieu avec les représentants de la G.R.C. À la suite de cette rencontre, nous avons reçu les documents sur le cours (annexe 5) qui contenaient les grandes lignes des plans de leçons.

Le ministère des Pêches et Océans a fourni les évaluations des apprentissages, effectuées par la C.R.C., à la fin du cours ainsi que les réactions des agents des pêches, peu de temps après le cours. Nous avons également reçu la liste des participants au cours et la liste des tâches des agents des pêches (annexe 6).

2.2 ÉLABORATION D'UN INSTRUMENT DE COLLECTE DE DONNÉES

Après avoir analysé les documents disponibles, nous avons pris la décision d'utiliser un questionnaire pour effectuer la collecte des données (annexe 7). Cette méthode fut choisie pour les raisons suivantes:

- le cours était d'une durée de cinq (5) semaines et l'information générée pour ce cours était volumineuse;
- nous voulions évaluer de façon spécifique les principaux sujets donnés au cours;
- la population était difficile à rejoindre (répartie dans le Canada);
- le questionnaire était un instrument élaboré pour être complété par tous les employés et superviseurs;
- nous voulions obtenir des données plus exhaustives;
- nous pouvions nous y référer facilement lors des entrevues téléphoniques;
- nous voulions un document écrit qui confirmait les résultats de l'entrevue;

- le gestionnaire et l'employé pouvaient élaborer sur les items qu'ils jugaient importants et utiles pour les personnes impliquées dans cette recherche.

2.2.1 PROCESSUS SUIVI

A - IDENTIFICATION DES OBJECTIFS DU COURS

Après avoir parcouru les documents sur le cours, nous avons fait la liste des objectifs du cours. Cependant, ces objectifs ont été rédigés par les concepteurs du cours afin d'évaluer l'apprentissage dans la salle de classe. Leur formulation est peut-être appropriée pour le cours lui-même mais elle ne l'est pas pour valider le cours, puisque le rendement en salle de classe n'est pas exécuté dans les mêmes conditions et selon les mêmes normes que celles du travail.

B - IDENTIFICATION DES CONNAISSANCES

En se référant aux informations disponibles nous avons fait la liste des connaissances enseignées dans chaque module. Nous avons tenté d'inclure cette liste de connaissances dans le questionnaire, mais le questionnaire devenait trop volumineux. D'autre part nous croyions que les superviseurs ne pouvaient pas facilement faire le lien entre chaque connaissance et les tâches effectuées au travail. Ceci était difficile aussi à cause de l'éloignement physique du superviseur et de l'employé. Cette liste de connaissances fut transformée et intégrée aux habiletés enseignées dans le cours.

C - IDENTIFICATION DES HABILITÉS

Lorsque nous avons analysé la documentation du cours, il fut possible de faire la liste des habiletés visées par ce cours. Dans plusieurs cas ces habiletés correspondaient à des tâches que l'on voulait toucher par la formation de chaque module. Cette façon de procéder nous a permi de faire une liste d'habiletés facilement observables dans le travail, soit par les agents des pêches, soit par les superviseurs. Il est important, à notre avis, que ces habiletés, contenues dans le questionnaire, aient une signification pour les répondants. C'est donc à partir de cette liste d'habiletés que nous avons construit le questionnaire. Nous sommes conscients que le fait d'avoir laissé tomber la liste des connaissances ne permet pas d'évaluer le cours en son entier mais, dans bien des cas les connaissances ont été intégrées à l'intérieur d'une habileté ou rédigées sous forme d'une habileté observable et mesurable.

D - UTILISATION DES TÂCHES DES AGENTS DES PÊCHES

Lors de l'étude des fonctions des agents des pêches, un comité ministériel a élaboré une analyse du travail des agents des pêches et le produit de leurs efforts est contenu dans le document "Liste des fonctions de l'agent des pêches" (annexe 6).

Lors de la conceptualisation du questionnaire nous voulions nous assurer que chaque habileté pouvait être reliée à une ou à des tâches spécifiques des agents des pêches. Il ne fut pas possible de garder cette démarche. Nous avons expérimenté, avec quelques personnes-ressources, l'idée de relier chaque

habileté aux tâches de l'agent des pêches et les problèmes rencontrés étaient les suivants:

- les habiletés pouvaient être reliées à plusieurs tâches à la fois;
- le temps et le travail demandés étaient excessifs (jusqu'à 60 minutes) pour répondre au questionnaire;
- le questionnaire était déjà volumineux (47 pages);
- il fallait effectuer une pré-sélection des tâches reliées aux habiletés et ceci pouvait influencer les réponses;
- plusieurs habiletés ne pouvaient pas être reliées aux tâches;
- plusieurs tâches étaient imprécises et difficiles à utiliser.

Nous avons donc abandonné l'idée d'utiliser cette approche car elle devenait trop coûteuse en temps et les résultats auraient été d'une qualité plus ou moins valable.

Finalement nous avons opté pour un questionnaire basé principalement sur des habiletés sans utiliser les tâches déjà identifiées.

E - ÉLABORER UN INSTRUMENT DE COLLECTE DE DONNÉES

Il a fallu développer quatre questionnaires puisqu'il y avait des groupes différents soit:

- employé qui a suivi le cours;
- superviseur de cet employé;
- employé qui n'a pas suivi le cours;
- superviseur de cet employé.

La structure du questionnaire est la même pour chaque groupe. Les questions évaluent les mêmes éléments mais elles sont formulées selon le groupe à qui l'on s'adresse.

F - STRUCTURE

Le questionnaire est divisé en trois parties.

La première partie du questionnaire vise à recueillir des données sur l'échantillon étudié. Nous avons élaboré des questions sur les points suivants:

- l'expérience dans le ministère;
- la région;
- le groupe et le niveau occupationnel;
- le niveau d'instruction;
- le moment du cours dans la carrière de l'agent des pêches;
- les autres cours suivis antérieurement;
- le niveau d'intérêt pour le travail.

Avec ces questions nous cernons les caractéristiques de la clientèle et nous pouvons voir les tendances de chaque groupe étudié.

La deuxième partie du questionnaire contient toutes les habiletés identifiées à partir du cours. Pour chacune de ces habiletés nous avons demandé au gens d'indentifier le degré d'application et le degré d'amélioration survenus à la suite du cours. Le groupe contrôle devait indiquer si l'habileté était applicable et si elle pouvait améliorer le rendement au travail.

		Page
Chapitre III: L'évaluation du programme de formation des agents des pêches		27
1.	Limites de l'étude	27
1.1	Évaluation des réactions	27
1.2	Évaluation de l'apprentissage	27
1.2.1	Instructeurs	28
1.3	Échantillon	29
1.4	Données sur l'échantillon étudié	32
1.4.1	Années d'expérience	32
1.4.2	Le groupe et les niveaux	34
1.4.3	La scolarité	36
1.4.4	La répartition géographique	38
1.4.5	Le moment du cours	39
1.4.6	Formation suivie antérieurement	41
1.4 7	Niveau d'intérêt	42
1.5	Modèle de Kirkpatrick	44
2.	Processus et méthodologie utilisés	44
2.1	Recherches préalables	45
2.1.1	Le cours	45
2.2	Élaboration d'un instrument de collecte de données	46
2.2.1	Processus suivi	47
2.3	Expérimentation et révision du questionnaire	52
2.4	Obtention de l'approbation du promoteur	52
2.5	Préparation de la collecte des données	52
2.6	La collecte des données	53
2.7	Compilation des résultats	53
2.8	Rapport au promoteur	53
Chapitre IV : Les réactions		55
Chapitre V : L'apprentissage		67
1.	Examen de la Gendarmerie Royale (G.R.C.)	67
2.	Perception des agents des pêches	69
3.	Perception des autres groupes	77
Chapitre VI : Comportement		79
1.	Application et amélioration du contenu	79
1.1	Module sur la loi	87
1.2	Module de la formation opérationnelle	87
1.3	Module des relations humaines	88
1.4	Module des services techniques	88
1.5	Module des armes à feu	89
1.6	Module de conduite préventive	90
1.7	Module d'entraînement physique	90

Dans cette deuxième partie du questionnaire il y avait, dans chaque module, une question sur les éléments suivants:

- perception du niveau de connaissances de ce module;
- liste des facteurs organisationnels et individuels qui peuvent avoir influencé positivement ou négativement l'application du module au travail;
- perception du niveau d'enseignement donné dans le module.

Ces questions visaient à comparer la perception que les agents des pêches ont de leur niveau de connaissances et les résultats obtenus lors de l'examen des apprentissages administrés par la G.R.C. à la fin des modules.

La troisième partie du questionnaire traite des comportements. La liste des qualités fut élaborée à partir de l'échelle de notation du rendement à l'emploi de la Direction générale du perfectionnement (annexe 8). Il a fallu limiter l'information, fournie par cette échelle, aux principaux éléments afin de la rendre facilement administrable. Nous voulions évaluer l'importance et l'amélioration accordées à ces facteurs par les gens interviewés.

Il y a d'autres éléments qui ont servi à bâtir ce questionnaire; nous y reviendrons dans les chapitres où nous faisons l'analyse des données.

2.3 EXPÉRIMENTATION ET RÉVISION DU QUESTIONNAIRE

Nous avons cru important de consulter des spécialistes en la matière, soit des agents des pêches, soit d'autres personnes qui connaissent les fonctions et les facteurs organisationnels.

Après avoir consulté différentes personnes, nous avons produit quatre questionnaires dont une copie est annexée (annexe 7).

2.4 OBTENTION DE L'APPROBATION DU PROMOTEUR

Cette étape permet aux décideurs d'être informés du contenu du questionnaire et d'en approuver son utilisation. Il est possible de consulter et d'informer différents niveaux hiérarchiques afin de poursuivre les objectifs suivants:

- les informer sur les implications de l'étude;
- les sensibiliser sur les applications du cours;
- informer les régions qui vont participer à ce projet.

Cette consultation demande peut-être du temps et de l'énergie mais elle prépare les gens à s'impliquer dans le processus de validation de la formation et réduit les craintes qui peuvent exister chez les gestionnaires et les employés.

2.5 PRÉPARATION DE LA COLLECTE DES DONNÉES

Quelques semaines avant l'envoi du questionnaire dans les régions, une lettre fut adressée aux coordonnateurs de la formation et aux directeurs régionaux, leur disant qu'un questionnaire serait distribué à des agents des pêches et à leurs superviseurs. Cette façon de procéder a créé un climat très positif.

Le questionnaire fut envoyé aux agents des pêches et aux superviseurs. La lettre couverture, mentionnait que les réponses seraient recueillies lors d'une entrevue téléphonique, ce qui fut fait dans 75% des cas. Dans les autres cas les données nous sont parvenues par le retour du courrier.

2.6 LA COLLECTE DES DONNÉES

La collecte fut effectuée lors d'une entrevue téléphonique tel que déjà mentionné. Au cours de cette entrevue, nous avons recueilli les réponses des gens afin d'accélérer le processus et afin d'augmenter le taux de réponses.

2.7 COMPILATION DES RÉSULTATS

Les résultats ont été compilés à l'aide d'un ordinateur et du programme SPSS (Social Package for Social Science).

2.8 RAPPORT AU PROMOTEUR

Un rapport sur les données recueillies fut présenté aux autorités du ministère afin de faire ressortir les résultats de l'étude. Un résumé du rapport sera envoyé à tous ceux qui ont participé au projet, afin de leur fournir le suivi sur le projet et aussi pour les habituer à ce genre d'évaluation de la formation.

Nous avons, dans ce chapitre, déterminé les limites de cette étude et la méthodologie utilisée. Il a fallu adapter, de façon continue, notre façon de travailler pour tenir compte des réalités organisationnelles et tenir compte des contraintes de temps dont nous

dispositions. Les changements, survenus au niveau de l'échantillon, sont explicables par le fait qu'il y a eu beaucoup de personnes qui furent impliquées dans ce projet. Ce projet devait être réalisé dans une période de temps assez courte à cause de la disponibilité des répondants.

CHAPITRE IV

LES RÉACTIONS

L'analyse des réactions s'effectuera à partir des informations obtenues, à la suite de la lettre envoyée par le Directeur de l'Etablissement et de l'application des règlements (L'E.A.R.). Celui-ci a fait parvenir à tous ceux qui suivirent le cours, quelque temps après le cours, une lettre et un questionnaire pour recueillir leurs impressions et leurs réactions sur un certain nombre de points.

Nous allons faire dans ce chapitre un parallèle entre ces réactions et les réponses obtenues avec notre questionnaire d'évaluation. Nous allons passer en revue tout les points contenus dans la lettre du Directeur de l'E.A.R.

La première question porte sur les avantages et les inconvénients d'intégrer les inspecteurs au cours. Le tableau 12 de la page suivante, présente cinq (5) principaux avantages à les intégrer au cours. Il met aussi en évidence quatre (4) inconvénients à les faire participer à ce cours.

12. INTÉGRATION DES INSPECTEURS AU COURS

QUESTION 1: Quels sont les avantages et les inconvénients d'intégrer les inspecteurs et les agents des pêches sur le même cours (Le chiffre entre parenthèse indique le nombre de réponses obtenues)?

RÉPONSES:

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
1- Meilleure connaissance du travail des deux groupes (42)	1- Les tâches sont différentes et le cours ne touche pas les tâches des inspecteurs (5)
2- Identification des problèmes et des solutions (18)	2- Perte de temps à expliquer des aspects techniques aux inspecteurs (8)
3- Identification des domaines de coopération possibles (7)	3- L'aspect policier n'intéresse pas les inspecteurs (3)
4- Meilleure connaissance des individus (4)	4- Contenu orienté vers "Fisheries Act" et non sur "Fish Inspection Act" (3)
5- Meilleure connaissance des lois de la part des inspecteurs (3)	

Les avantages consistent à avoir une meilleure connaissance du travail et des problèmes rencontrés par les deux groupes. Les désavantages, sont orientés vers les tâches exécutées par ces deux groupes. Il semble que les participants ont dû prendre plus de temps pour se familiariser avec le travail de l'autre groupe. D'autre part, le contenu du cours ne semble pas toujours avoir été relié aux tâches des inspecteurs.

De façon générale ces réponses donnent peu d'indication aux administrateurs du cours. Ces réponses ne fournissent pas des données précises à partir des réactions recueillies, car elles sont disparates et difficilement mesurables.

On sent bien, dans les réponses, que les agents des pêches se sont familiarisés avec le travail des inspecteurs, mais est-ce que cette perception est partagée par les inspecteurs? Quels étaient les buts visés en intégrant ces deux groupes? Était-ce un objectif de formation, d'information ou de sensibilisation? Il faudrait peut-être examiner les besoins de ces deux groupes et aussi analyser leurs tâches, afin de s'assurer que le cours répond à leurs besoins.

La deuxième question porte sur le fait de mélanger les agents des pêches des différentes régions dans le cours. Le tableau 13 indique que les gens se sont familiarisés avec le travail, les problèmes et les solutions expérimentés dans les autres régions.

13. **INTÉGRATION DES DIFFÉRENTES RÉGIONS AU COURS**

QUESTION 2: Quels sont les avantages et les inconvénients d'intégrer des gens des différentes régions sur le même cours? (le chiffre entre parenthèse indique le nombre de réponses obtenues)

RÉPONSES:

AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
1- Apprendre les façons de travailler dans les autres régions (14)	1- Trop de temps pour parler des problèmes (1)
2- Connaître les problèmes et les solutions des autres régions (26)	2- Trop de diversité de régions (1).
3- Échanger sur des expériences et des idées (4)	
4- Appliquer de façon uniforme des règlements (3)	
5- Donner une vue d'ensemble du ministère (4)	

À partir du questionnaire sur les réactions envoyé avant le cours, nous avons cru bon de préciser cet aspect, souligné par les participants. Dans notre questionnaire nous avons posé la question: **"Croyez-vous que la connaissance des problèmes et des solutions des autres régions a eu une influence sur votre travail?" (1)**

RÉPONSES:

1-	Ne savait pas	8,3%
2-	Oui	83,3%
3-	Non	4,2%
Réponses manquantes		4 %

Dans ce cas-ci, nous constatons qu'il y a un pourcentage élevé de personnes qui ont tiré profit d'échanger avec d'autres agents des pêches.

Encore une fois, il est fort probable que ces discussions aient généré des résultats mais, pour en être certain, il faudrait vérifier quels sont les résultats qui ont été appliqués au travail. Une observation sur les lieux ou une consultation serait souhaitable.

Les deux premières questions que nous venons d'examiner traitaient du cours lui-même et surtout de son administration. La troisième question traite plus précisément d'un sujet relié à l'évaluation des changements au travail.

Questionnaire

(1) Annexe 7 question #42.

Le tableau 14 fait ressortir que la majorité de ceux qui ont répondu à cette question avaient utilisé le cours pour mieux remplir leurs responsabilités au niveau des relations publiques et de l'application des règlements. Par contre le rôle d'administrateur n'a pas été amélioré.

14. **TROIS RESPONSABILITÉS VISÉES PAR LE COURS**

QUESTION 3: Le contenu du cours vous a-t-il aidé à remplir vos responsabilités dans les domaines suivants:

RÉPONSES:

		OUI	NON
1-	Rôle d'application des règlements ?	35	1
2-	Relations publiques?	32	4
3-	Rôle administratif?	16	15

Lorsque nous comparons ces informations aux données de l'annexe 9, nous observons que les habiletés reliées à ces rôles, n'ont pas une application aussi forte que le perçoivent les agents des pêches.

Le rôle d'application des règlements pourrait être rempli, avec les habiletés contenues dans le module sur la loi et le traitement des prisonniers du deuxième module. Un examen attentif de cette annexe révèle que les éléments sur l'arrestation, la loi sur les drogues, sont peu appliqués dans le travail.

De façon générale, les autres sous-éléments du module sur la loi tels que: la fouille, la preuve, la déclaration de confession, l'utilisation de formules juridiques, ont un degré d'application plus élevé que les habiletés mentionnées précédemment. De façon générale, le rôle d'application des règlements englobe d'autres habiletés, mais celles que

nous possédons présentement indiquent que ce rôle est observable dans la réalité, à travers des habiletés et des tâches. Cependant cette notion de rôle demeure imprécise et gagnerait à être définie de façon plus concrète en termes de tâche et de comportement pour en faciliter l'évaluation.

Le second rôle, identifié dans le questionnaire des réactions, est relié aux relations publiques. Ce concept du rôle des relations publiques est encore une fois très vague et englobe beaucoup de tâches et d'attitudes qui ne sont pas nécessairement incluses dans la liste des habiletés du questionnaire. Cependant, il y a les habiletés des modules: formation opérationnelle (efficacité d'élocution), relations humaines (professionalisme, autochtones, prévention du crime dans la collectivité), qui pourraient être reliées au rôle des relations publiques.

Une analyse de ces habiletés, indique que l'efficacité d'élocution n'a pas un degré d'application très élevé dans le travail. Les habiletés des relations avec les autochtones et la prévention du crime ont une valeur d'application qui se situe au même niveau que l'efficacité d'élocution. Par contre les habiletés du sous-élément professionnaliste ont le plus haut degré d'application dans le travail. Il est difficile de cerner, de façon précise, les applications du rôle des relations publiques mais les données, présentées ci-haut, nous indiquent qu'il faut être prudent lorsque l'on analyse ces réactions car dans les faits, il n'est pas évident que ces rôles sont appliqués et qu'ils ont été améliorés.

Le troisième rôle porte sur l'administration. Les habiletés, reliées à l'utilisation des formules du cahier de notes, sont en général souvent appliquées. Ce rôle semble avoir été passablement appliqué et amélioré, même si les réactions sont partagées dans le tableau 14.

La quatrième question portait sur la perception que les gens ont de l'amélioration de trois qualités ou trois facteurs reliés à la personne. Selon les données du tableau 15, il semble que les répondants aient amélioré ces facteurs.

15. **AMÉLIORATION PERSONNELLE**

QUESTION 4: Le cours vous a-t-il permis d'améliorer:		
RÉPONSES:	OUI	NON
1- Votre confiance personnelle?	28	2
2- Votre estime de soi?	22	5
3- Votre moral?	20	10

Dans la majorité des réponses, les gens considèrent avoir amélioré ces aspects personnels.

Nous avons posé une question, dans la troisième partie de notre questionnaire, sur ce sujet. Nous voulions évaluer, d'une part l'importance qu'ils accordaient à ces trois qualités, et d'autre part s'il'amélioration observée dépendait du cours.

Si l'on se réfère à la liste des qualités énumérées dans le questionnaire à la section III (Annexe 7), le bon jugement est en première position suivi par la confiance en soi et le moral. L'estime de soi est placée en huitième position si l'on compare les moyennes de ces qualités pour l'aspect "importance". Au niveau de l'amélioration, ce cours peut augmenter la confiance en soi et le moral. Ce sont les deux premières qualités de la liste, alors que l'estime de soi est en cinquième position. Nous croyons que les réactions des participants se confirment avec les réponses obtenues dans le questionnaire.

La cinquième question demandait une évaluation globale du cours. Les tableaux 16 et 17 présentent la liste des commentaires et des suggestions

apportés par les participants. Ces listes font ressortir quelques éléments tels que la qualité du cours (30 réponses), la qualité des instructeurs (11 réponses). Il est bien difficile de dégager des points précis auxquels la majorité des gens se rallient. Ces commentaires ont été placés là afin de donner des indications pour s'y référer éventuellement.

16. ÉVALUATION GLOBALE DU COURS

QUESTION 5: Quelle est votre évaluation globale du cours? Quelles parties du contenu doivent être améliorées et pourquoi? (le chiffre entre parenthèses indique le nombre de réponses obtenues)

RÉPONSES

ÉVALUATION GLOBALE DU COURS

1-	Cours excellent	(30)
2-	Allonger le cours d'une ou deux semaines	(9)
3-	Le style militaire est moins intéressant	(3)
4-	Lors du retour au travail, discuter avec le superviseur	(1)
5-	Lits confortables, nourriture excellente	(1)
6-	Cours qui m'aidera dans mon travail	(2)
7-	Manque d'information sur le cours avant de partir de nos régions	(8)
8-	Cours intéressant	(2)
9-	Manque de vêtements adéquats pour pratiquer des activités sportives ou autres	(4)
10-	Instructeurs excellents	(11)
11-	Avoir du contenu plus relié aux agents des pêches	(4)
12-	Donner une description des tâches des agents de la G.R.C.	(2)
13-	Cours très intéressant	(2)
14-	Ce cours devrait être obligatoire pour les nouveaux employés	(2)

17. CONTENU À AMÉLIORER

QUESTION 6: Quelles parties du contenu peuvent être améliorées? (Le chiffre entre parenthèses indique le nombre de réponses obtenues)

RÉPONSES:

A - MODULE SUR LA LOI

1- Éliminer la partie donnée par l'administration centrale ou régionale (9)
2- Allonger le temps sur la législation pertinente aux agents des pêches (9)
3- Réduire les sujets du code criminel (5)
4- Réduire ce module (1)
5- Allonger ce module (4)
6- Allonger le sujet sur le code criminel (1)
7- Sujet intéressant, le laisser tel quel (2)

B - MODULE SUR LA FORMATION OPÉRATIONNELLE

1- Module très bénéfique (4)
2- Le fait de parler en public est important (2)
3- Allonger ce module de 10 heures (1)
4- Donner plus d'information sur l'administration des documents (1)
5- Élargit la vision des relations publiques (1)
6- C'est le rôle le plus important de l'agent des pêches (1)

C - MODULE SUR LES RELATIONS HUMAINES

1- Sujet bénéfique (4)
2- Allonger ce module (6)
3- Sujet pas intéressant (2)
4- Réduire les sujets tels que les préjudices, les multi-cultures (2)
5- Réduire le temps de ce module (1)

(suite page suivante)

17. **CONTENU À AMÉLIORER (suite)**

D - MODULE SUR LES SERVICES TECHNIQUES

1-	Allonger ce module	(3)
2-	Bon module	(1)
3-	Trop de temps passé sur ce module	(1)
4-	Conserver ce module	(1)
5-	Sujet inutile	(1)

E - MODULE SUR LES ARMES À FEU

1-	Ce module a des sujets très bons	(4)
2-	Ce sujet devrait être amélioré	(1)
3-	Sujet inutile pour les inspecteurs	(1)
4-	Donner un cours dans les régions pour garder les habiletés	(1)
5-	Allonger ce module	(1)

F - MODULE SUR LA CONDUITE PRÉVENTIVE

1-	Sujet à améliorer	(3)
2-	Enlever ce sujet	(2)
3-	Peu d'apprentissage	(1)
4-	Allonger ce module	(1)

G - LA CONDITION PHYSIQUE

1-	Donner le CPR (Cardio Pulmonary Resuscitation) au niveau régional	(8)
2-	C.P.R.: sujet intéressant et très important	(4)
3-	C.P.R.: allonger	(1)
4-	Natation:	
	- allonger	(3)
	- enlever	(1)
	- insuffisant	(2)
5-	Allonger le module	(1)
6-	Dril (marche militaire): enlever	(1)

(Suite page suivante)

17. **CONTENU À AMÉLIORER (suite)**

H -	MODULE SUR L'AUTO-DÉFENSE	
1-	Augmenter ce module	(5)
2-	Réduire ce module	(2)
3-	Pratiquer après le cours	(1)

Nous venons de voir qu'il y a plusieurs commentaires et suggestions qui sont présentés. Souvent ceux-ci sont contradictoires. Par exemple certains demandent d'allonger le module et d'autres veulent de le réduire. Ces informations sont difficilement utilisables pour prendre des décisions et apporter des changements au cours. Nous avons l'impression que les gens ont répondu honnêtement au questionnaire qui leur a été envoyé, quelque temps après le cours. Mais les gens apprécient un module en fonction de leur goût, de leurs préocupations, de leurs intérêts. Ceci peut expliquer, en partie, le type de réponses que nous avons compilées. La plupart des gens ont apprécié ce cours et ils considèrent que les dépenses effectuées sont valables.

Les documents et lettres, reçues des participants à la suite de cette recherche, ne touchaient pas toutes les questions et tous les modules traités dans le questionnaire d'évaluation des réactions. Les répondants insistaient sur quelques aspects qui les avaient le plus marqués (instructeurs, qualité du cours, préparation du voyage) et quelques fois négligaient d'autres aspects.

De façon générale cette cueillette de réactions fournit des données très limitées, et peu précises. On peut dire, de façon générale, que le cours a été très apprécié mais on ne peut pas savoir, avec ces réponses, si des changements sont survenus lors du retour au travail et si les gens sont plus efficaces depuis ce temps. Pour avoir ce genre d'information, il faut effectuer une validation du cours. Mais avant d'examiner cette étape, nous allons analyser les résultats obtenus lors des examens de la C.R.C., afin d'évaluer le degré d'apprentissage des vingt-cinq (25) agents des pêches qui suivirent ce cours.

CHAPITRE V

L'APPRENTISSAGE

À la fin de chaque module, les participants devaient passer un examen basé sur les objectifs du cours. Nous allons analyser ces résultats, en les comparant à la perception des participants et de leur superviseur. Nous allons également analyser la perception des employés et de leur superviseur sur leur niveau de connaissance.

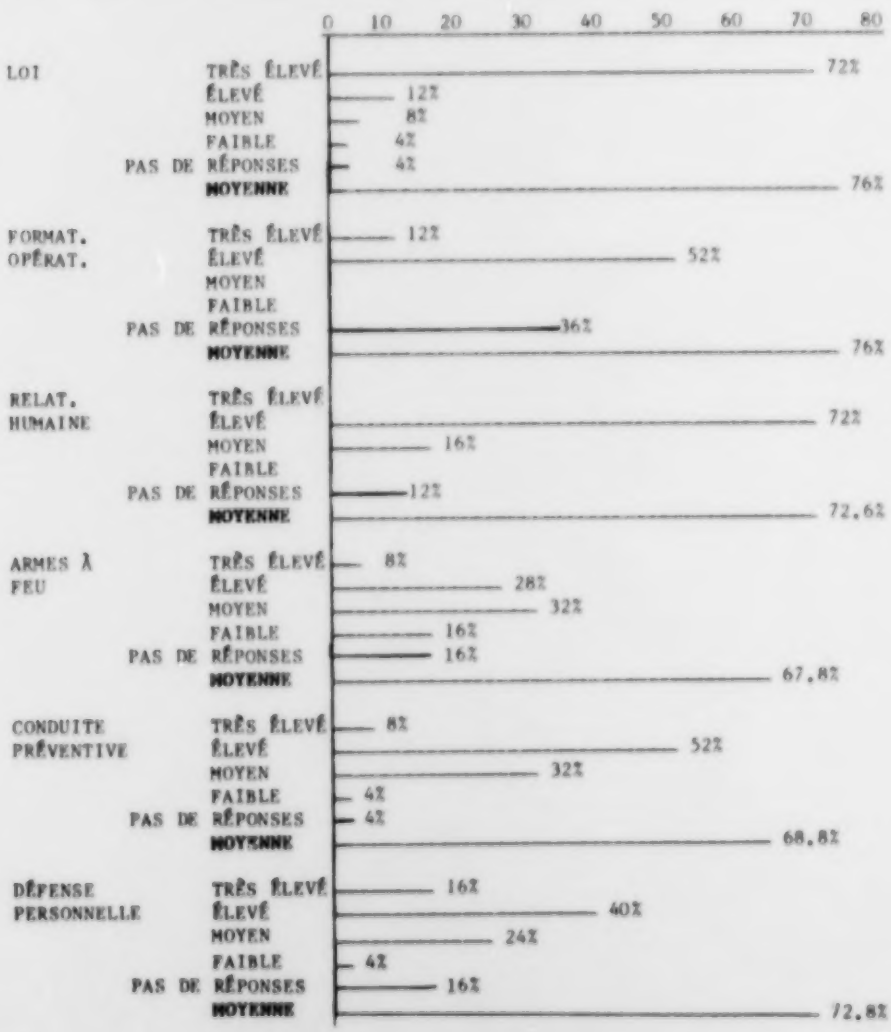
Nous supposons que le groupe contrôle, qui n'a pas suivi le cours, présente une perception de son niveau d'apprentissage équivalant à celui des agents des pêches, avant de suivre le cours.

I. EXAMENS DE LA G.R.C.

Les données que nous avons recueillies, au sujet des résultats des agents des pêches, proviennent du rapport de la G.R.C. dont une copie est annexée (No. 4). Le rapport n'a pas été utilisé dans son entier, puisque le module sur l'entraînement physique présentait des résultats basés sur une échelle différente. D'autre part, le module du conditionnement physique n'a pas été donné dans les trois cours. Les évaluations des modules sur la formation opérationnelle et sur les services techniques n'ont pas toujours été indiquées pour chaque employé. Nous avons regroupé tous l[illegible] résultats, obtenus par le groupe expérimental, dans le tableau 18.

Le tableau contient le pourcentage de répondants pour chaque élément de l'échelle utilisée dans le questionnaire. Par exemple, 72% des répondants ont eu une note très élevée pour le module de la loi. Nous avons ajouté dans ce tableau la valeur moyenne pour chaque module. Pour le module de la loi, la moyenne des résultats à l'examen est de 76%.

18. **RÉPARTITION DES EMPLOYÉS SELON LES RÉSULTATS OBTENUS AUX EXAMENS DE LA G.R.C.**



NOTE: Plusieurs évaluations consultées ne contenaient pas de données (Modules service technique et conditionnement physique).

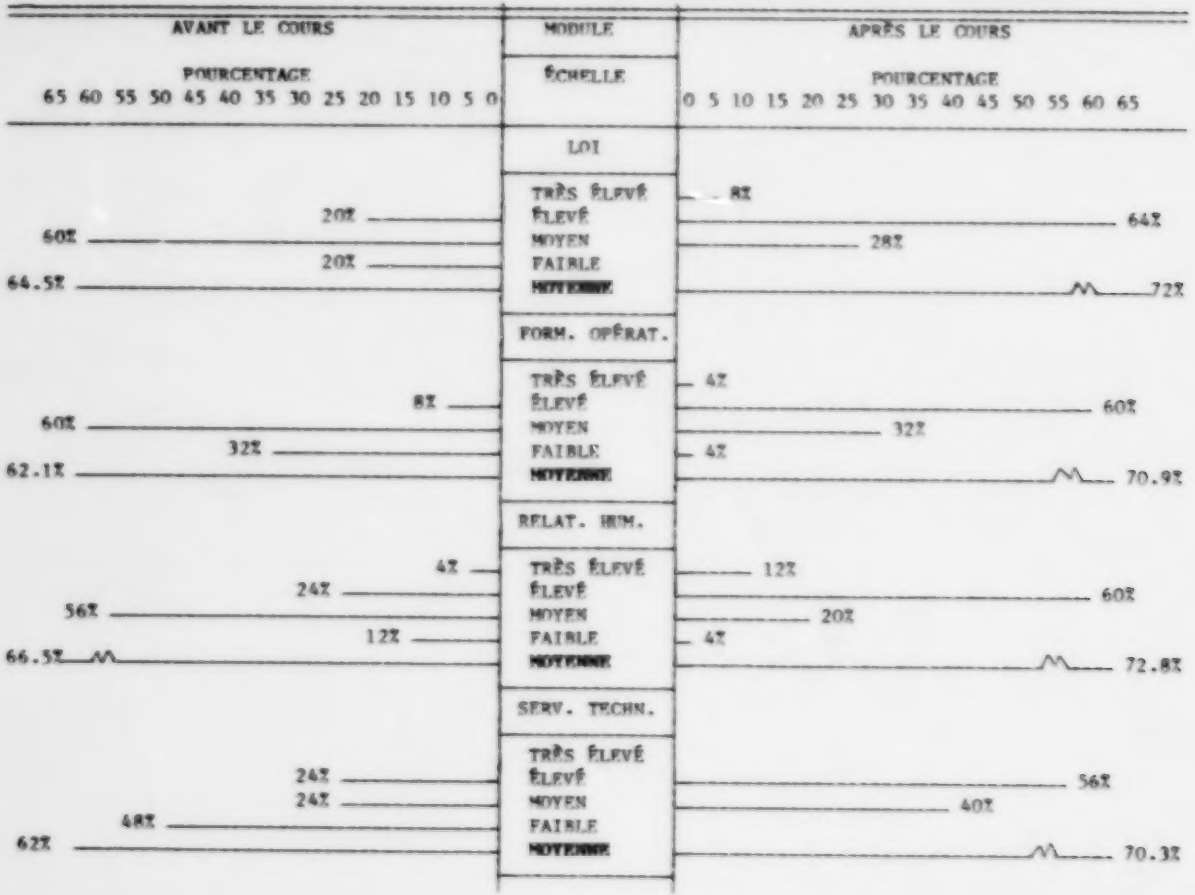
Le module sur la loi est celui qui a la plus haute moyenne (76%) suivi par la défense personnelle (72,8%) et les relations humaines (72,6%). Le module des armes à feu est celui qui a la plus basse moyenne de tous les modules (67,8%).

2. PERCEPTION DES AGENTS DES PÊCHES

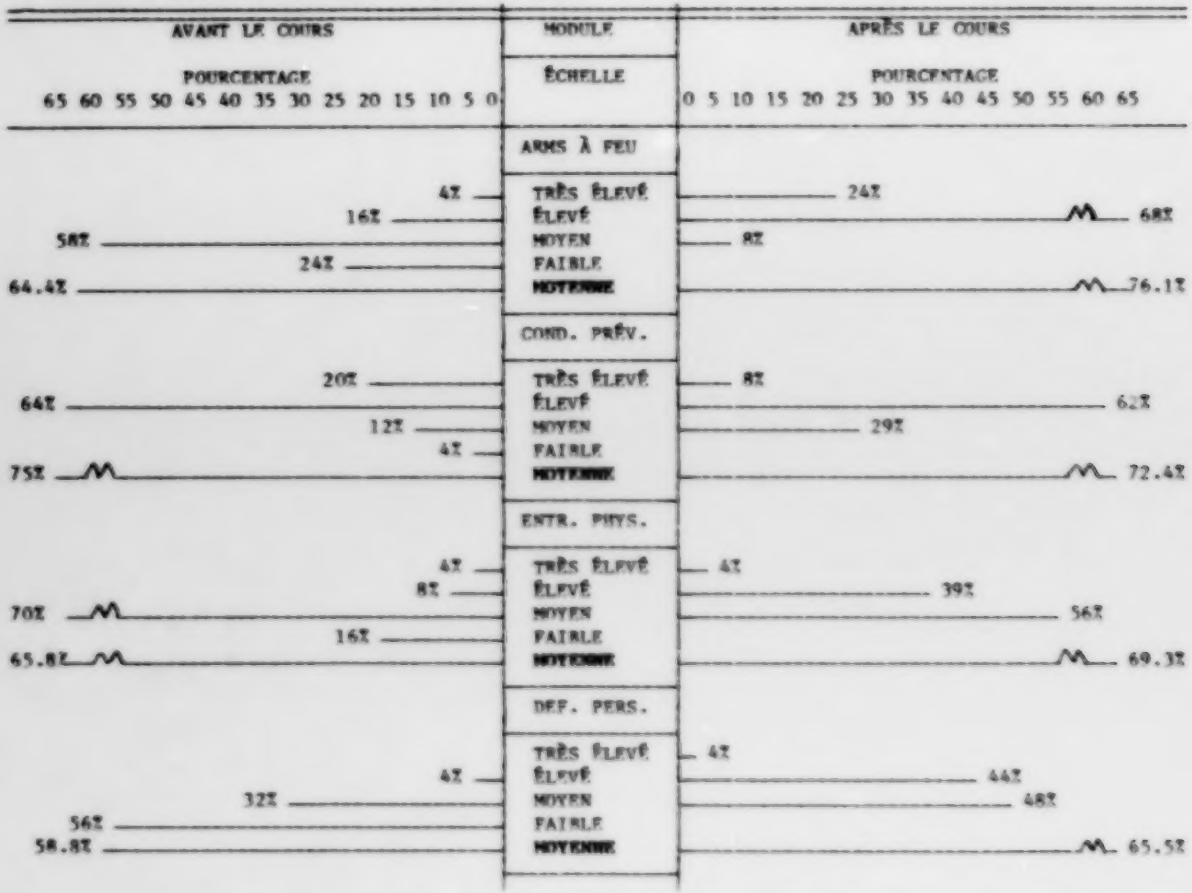
Nous avons demandé aux agents, qui ont suivi le cours, de quelle façon ils évaluaient leur niveau de connaissance **avant** et **après** le cours. Ceci était demandé afin de comparer cette perception aux résultats obtenus aux examens de la C.R.C..

Dans le tableau 19 nous avons indiqué la perception **avant** et **après** le cours. Ce tableau fut construit de la même façon que le tableau précédent. En général les agents des pêches considèrent qu'il y a eu un apprentissage dans chaque module. Si l'on compare les moyennes des modules, celles-ci sont toujours supérieures **après** le cours, à l'exception du module de la conduite préventive. Ce module est celui qui est le plus élevé **avant** le cours, suivi par les relations humaines.

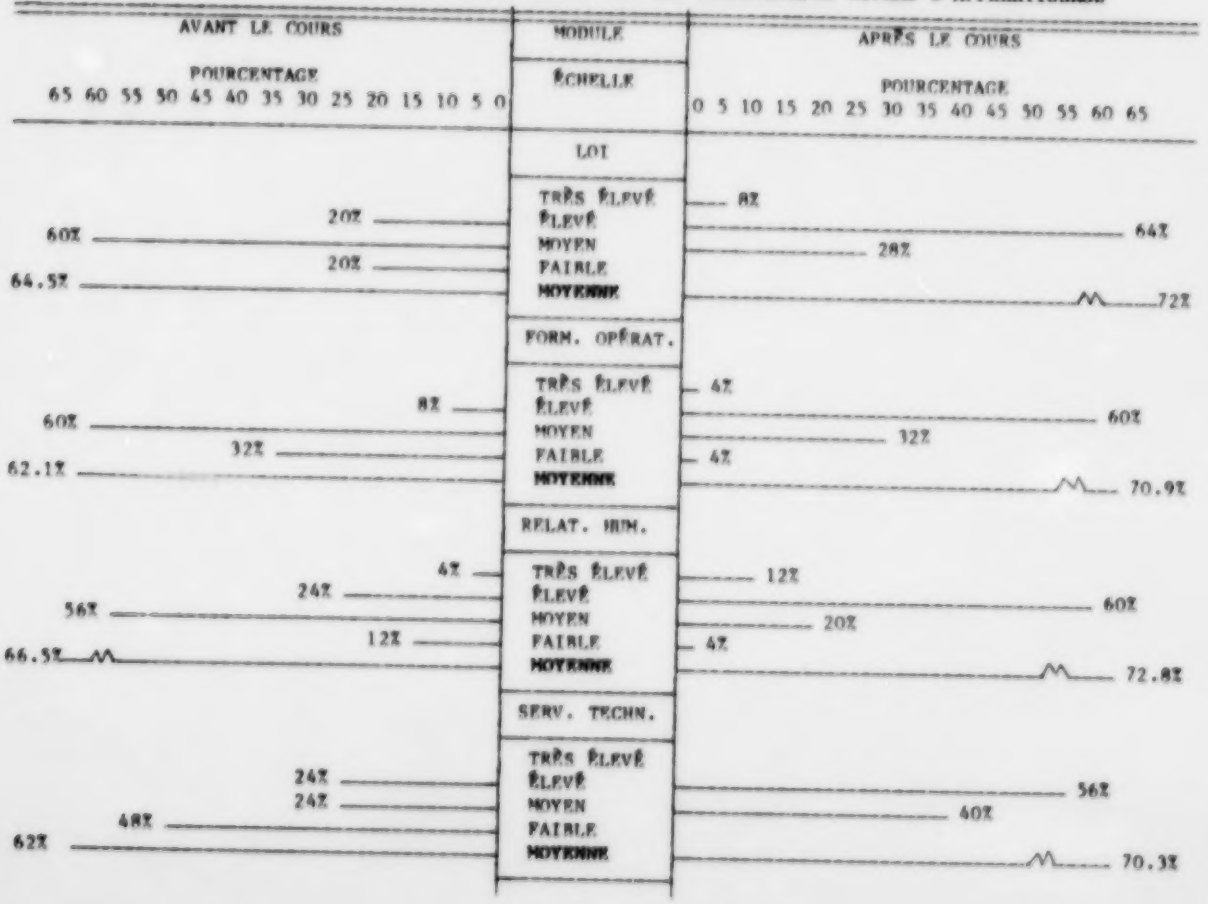
19. RÉPARTITION DES RÉPONDANTS SELON LEUR PERCEPTION DES CHANGEMENTS DU NIVEAU D'APPRENTISSAGE



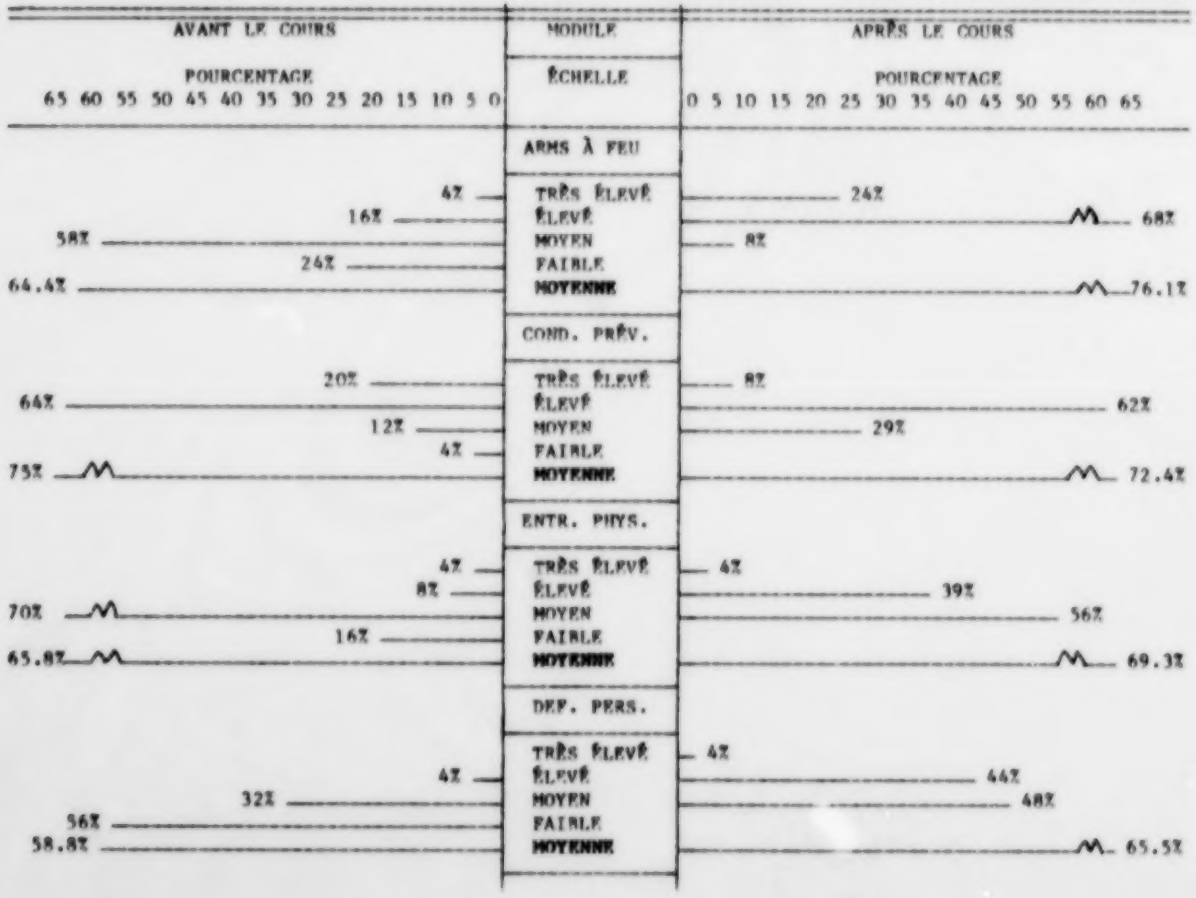
19. **RÉPARTITION DES RÉPONDANTS SELON LEUR PERCEPTION DES CHANGMENT DU NIVEAU D'APPRENTISSAGE (suite)**



19. RÉPARTITION DES RÉPONDANTS SELON LEUR PERCEPTION DES CHANGEMENTS DU NIVEAU D'APPRENTISSAGE



19. **RÉPARTITION DES RÉPONDANTS SELON LEUR PERCEPTION DES CHANGMENT DU NIVEAU D'APPRENTISSAGE (suite)**



19. RÉPARTITION DES RÉPONDANTS SELON LEUR PERCEPTION DES CHANGEMENT DU NIVEAU D'APPRENTISSAGE (suite)

Note: La moyenne de chaque module est calculée en utilisant les pourcentages suivants:

TRÈS ÉLEVÉ = 84.5%
ÉLEVÉ = 74.5%
MOYENNE = 64.5%
FAIBLE = 54.5%

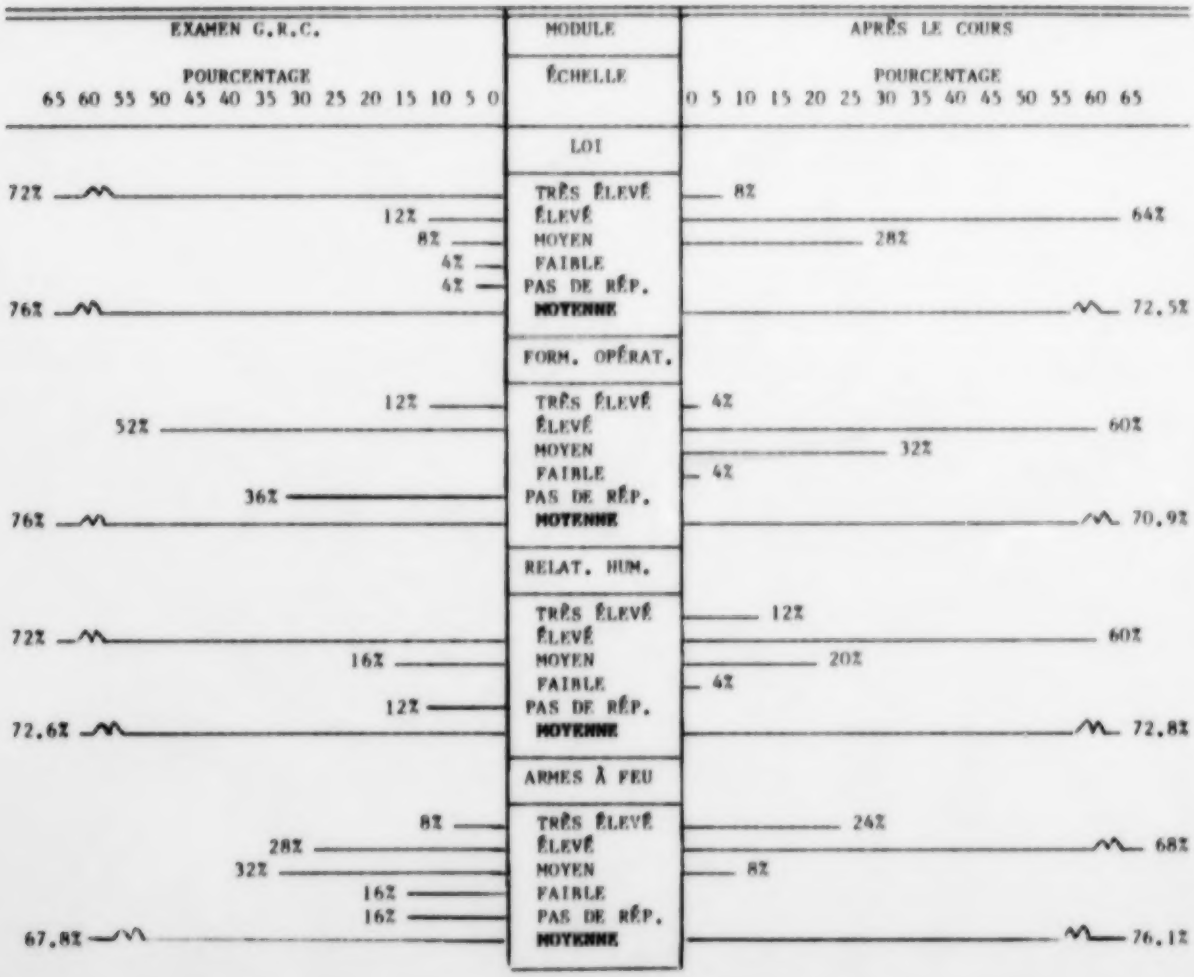
Nous avons multiplié le nombre de répondants, dans chaque catégorie, par la valeur moyenne de chaque catégorie.

Si l'on examine maintenant la perception des agents des pêches, en ce qui concerne les résultats **après** le cours, il perçoivent une amélioration importante dans la majorité des modules. Les modules sur la loi, la formation opérationnelle, les relations humaines et les armes voient passer la distribution des répondants de la cote moyenne à élevée. Cette mutation, d'une cote à l'autre, est assez importante, comme l'indique les chiffres du tableau 19. La conduite préventive diminue légèrement au niveau de la moyenne. Si l'on compare les moyennes que les répondants perçoivent avoir **avant** et **après** le cours, ce sont les modules sur la loi, la formation opérationnelle, les services techniques et les armes à feu qui ont la plus grande différence entre les moyennes, soit 11.7 et 8.8. Les autres modules ont une différence qui varie entre 6.3 et 3.5; ce sont des indicateurs qui nous renseignent sur la perception des agents des pêches au sujet de leur apprentissage.

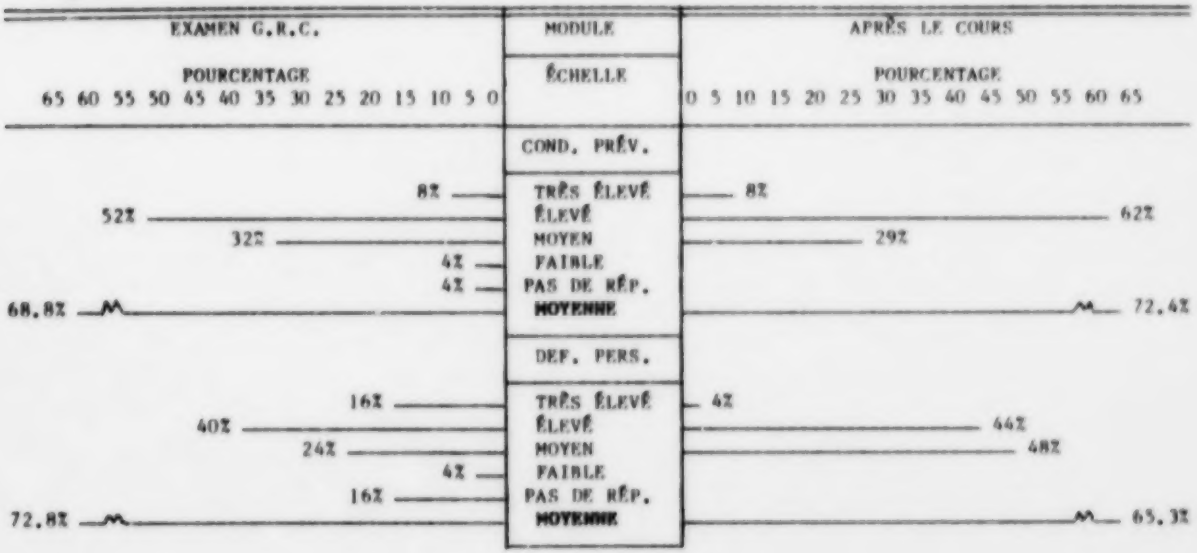
Si l'on compare ces perceptions avec les résultats de la G.R.C. (excepté entraînement physique, et services techniques) nous obtenons le tableau 20.

La moyenne obtenue, aux modules sur la loi, la formation opérationnelle et la défense personnelle est supérieure à la moyenne perçue par les participants **après** le cours. Pour les autres modules, les participants perçoivent leurs résultats plus élevés que ceux obtenus en réalité.

20. **TABLEAU COMPARATIF DE LA RÉPARTITION DES RÉPONDANTS SELON LES RÉSULTATS LA GRC ET LA PERCEPTION APRÈS LE COURS**

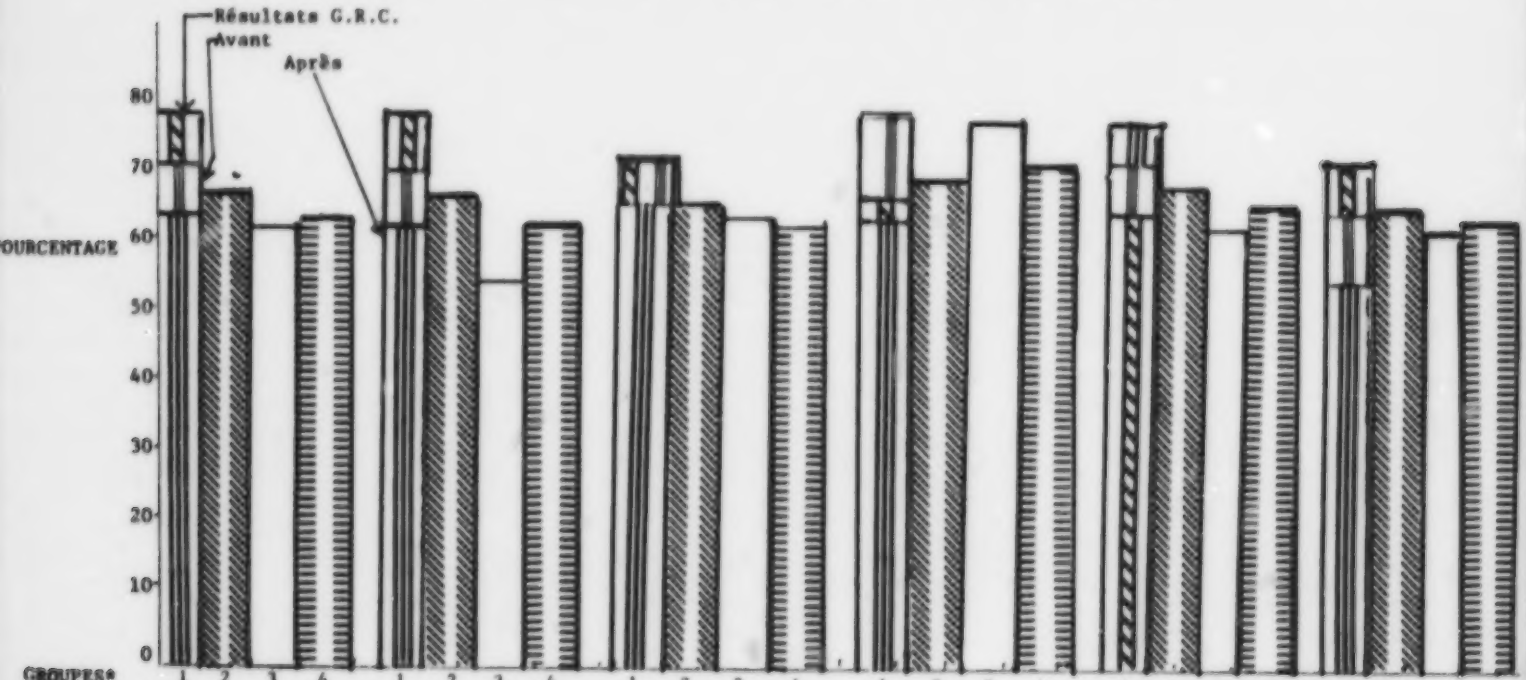


20. **TABLEAU COMPARATIF DE LA RÉPARTITION DES RÉPONDANTS SELON LES RÉSULTATS LA GRC ET LA PERCEPTION APRÈS LE COURS (suite)**



Note: La valeur de la moyenne a été calculée de la même façon que celle utilisée dans les tableaux 18 et 19. Les pourcentages vis-à-vis l'échelle indiquent le pourcentage des répondants qui se situent dans cette échelle.

21. SYNTHÈSE DES PERCEPTIONS DES QUATRE GROUPES ET DES RÉSULTATS DE LA G.R.C.



GROUPES*	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
MODULES:	LOI				FORM. OPÉR.				REL. HUM.				ARMES FEU				COND. PRÉV.				DÉF. PERS.			
RÉSULT. G.R.C.	76				76				72				67				68				72			
PERCEPT.AVANT	64				62				66				64				75				58			
PERCEPT.APRÈS	72	67	62	63	71	67	55	62	72	66	64	62	76	69	75	72	72	68	62	66	65	66	62	64

GROUPES :
1 - Employé qui a suivi le cours
2 - Superviseur
3 - Employé qui n'a pas suivi le cours
4 - Superviseur

La perception des agents des pêches est assez partagée et différente des résultats réels obtenus aux examens. Il est possible que certains modules soient perçus plus élevés à cause du taux de satisfaction des participants pour chacun de ces modules. Nous ne possédons pas de données assez précises pour expliquer avec certitude ces perceptions.

3. PERCEPTION DES AUTRES GROUPES

Nous avons compilé les données relatives à la perception que se font les superviseurs de ce groupe et les membres du groupe contrôle pour les intégrer dans le tableau 21.

Les colonnes No 1 indiquent la perception des agents des pêches avant et après le cours comparativement aux résultats obtenus à l'examen de la G.R.C..

Les colonnes No 2 illustrent la perception du superviseur de ces employés qui ont suivi le cours. Il est intéressant de constater que le niveau de perception des superviseurs se situe entre la perception que les employés avaient **avant** et **après** le cours. Dans la majorité des modules, cette perception est inférieure aux résultats de la G.R.C.

Les colonnes 3 et 4 appartiennent au groupe contrôle. Les employés (colonnes No 3) ont, pour la majorité des modules, une perception de leur capacité au-dessous des autres groupes. Le fait de ne pas connaître le cours ou de vouloir aller au cours a peut-être influencé ces données.

Les superviseurs de ce groupe perçoivent les capacités de leur employé en général plus élevées que ceux-ci. Dans ce projet, il était aléatoire de penser que les gestionnaires pouvaient évaluer les connaissances de leur

employé de façon précise. Cette analyse fournit des données sur la perceptions des quatre groupes étudiés. Si d'autres études sont effectuées dans ce domaine nous pourrons dégager certaines tendances en ce qui concerne la perception des superviseurs au sujet des capacités ou du niveau de rendement de leur employé face à un cours. Pour l'instant il est difficile de généraliser.

CHAPITRE VI

COMPORTEMENT

(VALIDATION)

Dans le chapitre sur les réactions, nous avons analysé de quelle façon les agents des pêches percevaient certains aspects du cours. Par la suite, nous avons fait un parallèle entre les résultats des examens de la G.R.C. et les perceptions des groupes étudiés. Ces deux chapitres fournissent les impressions des agents des pêches vis-à-vis le cours en général et les apprentissages acquis pendant les cinq (5) semaines de formation.

1. APPLICATION ET AMÉLIORATION DU CONTENU

Au moment où nous avons fait le sondage, nous ne savions pas si le contenu du cours était appliqué dans le travail. Nous ne savions pas si ce cours avait permis d'améliorer le rendement au travail. Le ministère qui a investi plus de 190,000 $ dans un tel cours se demande s'il y a eu un retour de bénéfices. Il faut souligner que cette somme n'inclut pas les salaires des agents des pêches et ceux de la G.R.C.. Cette formation nécessite la mobilisation de beaucoup de ressources.

Nous n'allons pas calculer les bénéfices récoltés de ce cours mais nous allons examiner quelles sont les habiletés qui ont été appliquées depuis le retour au travail et quelles sont les habiletés qui ont été améliorées depuis ce temps. Cette analyse fournira des indications sur la "rentabilité" de cette formation.

Dans notre questionnaire d'évaluation nous avons présenté aux quatre groupes, une liste d'habiletés (86 au total) touchées par ce cours. Nous leur avons demandé d'évaluer, pour chaque habileté, le degré d'application dans le travail et le degré d'amélioration. Les superviseurs des deux groupes devaient évaluer ces habiletés en fonction des tâches et du rendement de leur employé.

Nous allons analyser, dans ce chapitre, les tendances des données recueillies à la suite de cette étude.

Au niveau méthodologique, nous avons pondéré chaque habileté en multipliant le code de l'échelle d'évaluation (1 à 5) par le nombre de répondants pour chaque code. Exemple (1 x 5)+(2 x 3)+(3 x 9)+(4 x 10)+(5 x 1) = 83. Ceci nous donne une valeur qui représente, par exemple, le degré d'application de l'habileté. De cette façon nous pouvons comparer la valeur d'une habileté avec les autres et les classer par ordre d'importance.

Dans le tableau 22, nous avons reproduit les fréquences d'application des habiletés en fonction de sept (7) classes. Ces classes ont été élaborées à partir de toutes les valeurs données aux habiletés par les répondants. Nous avons structuré l'information de cette façon afin de faire ressortir la répartition des groupes en fonction de ces classes.

22. **FRÉQUENCES D'APPLICATION ET D'AMÉLIORATION DES HABILETÉS**

CLASSES	GROUPE EXPÉRIMENTAL EMPLOYÉ NBR HABILETÉS	%	GROUPE EXPÉRIMENTAL SUPERVISEUR NBR HABILETÉS	%	GROUPE CONTRÔLE EMPLOYÉ NBR HABILETÉS	%	GROUPE CONTRÔLE SUPERVISEUR NBR HABILETÉS	%
	APPLICATION				APPLICATION			
1. 103-116	4	4%	-	-	-	-	-	-
2. 89-102	9	10%	11	12%	-	-	2	2%
3. 75-88	14	16%	14	16%	-	-	23	26%
4. 61-74	30	34%	23	26%	11	12%	33	38%
5. 47-60	29	33%	32	37%	33	38%	23	26%
6. 33-46	-	-	6	6%	36	41%	5	5%
7. 19-32	-	-	-	-	6	6%	-	-
TOTAL	86	100	86	100	86	100	86	100
	AMÉLIORATION				AMÉLIORATION			
1. 103-116	1	-	-	-	-	-	-	-
2. 89-102	13	15%	3	3%	-	-	-	-
3. 75-88	19	22%	20	23%	-	-	33	38%
4. 61-74	30	34%	20	23%	-	-	33	38%
5. 47-60	18	22%	35	41%	32	38%	17	19%
6. 33-46	5	7%	8	10%	42	48%	3	5%
7. 19-32	-	-	-	-	12	14%	-	-
TOTAL	86	100	86	100	86	100	86	100

Dans la partie supérieure du tableau, du côté de l'employé, il y a seulement quatre (4) habiletés qui ont une valeur très élevée d'application et que la majorité des habiletés se situent dans les classe 3-4-5. Les superviseurs du groupe expérimental ont une répartition des habiletés assez semblable à celle des employés. Les différences de distribution surviennent au niveau du groupe contrôle. Les employés de ce groupe concentrent les habiletés dans les classe 5 et 6, alors que les superviseurs ont des habiletés principalement dans les classes 3-4-5.

Dans l'annexe 9 nous avons fait des tableaux pour chaque groupe étudié afin de pouvoir comparer toutes les habiletés les unes aux autres.

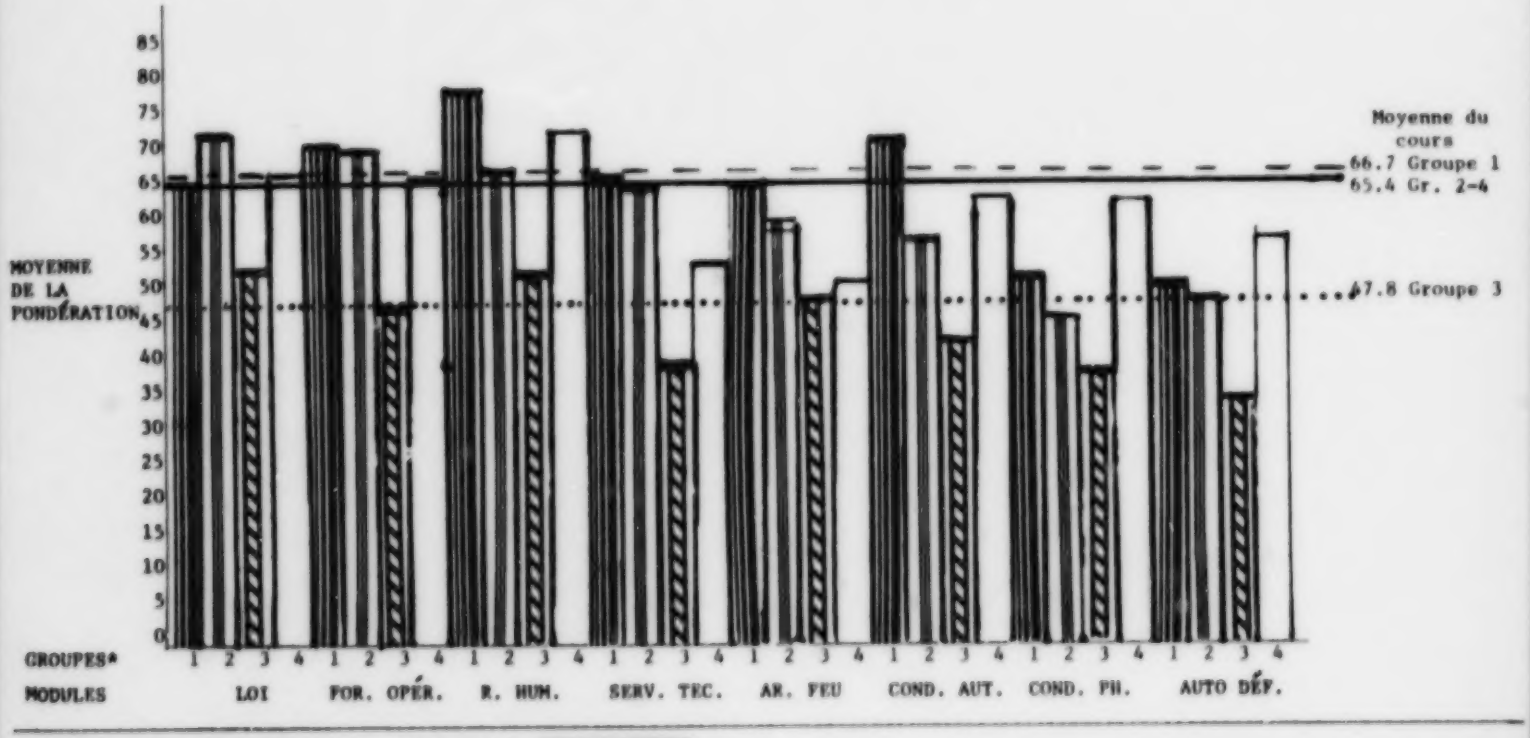
Dans ces tableaux nous avons indiqué la valeur accordée, par les répondants, à chaque habileté pour l'application (AP) et l'amélioration (AM). En plus de calculer la valeur de chaque habileté, nous avons indiqué dans ces tableaux la valeur moyenne du module et la valeur moyenne de tout le cours. Ces moyennes sont représentées par les lignes horizontales et peuvent servir de point de comparaison pour les habiletés et les modules. Nous pouvons ainsi identifier les habiletés qui se situent sous la moyenne du module et sous la moyenne du cours, en ce qui concerne leur application et leur amélioration. Nous pouvons aussi comparer les moyennes des modules avec la moyenne du cours afin d'identifier celles qui ont été les plus appliquées et les plus améliorées.

Examinons les modules, pour débuter, en les comparant au cours complet, pour les quatre groupes étudiés. Nous allons nous référer aux tableaux 22A et 22B afin d'effectuer cette analyse.

Dans le tableau 22A, le groupe des employés qui ont suivi le cours a la moyenne (66.7) du cours la plus élevée des quatre groupes, suivi par les deux groupes de superviseurs qui ont la même moyenne (65.4). Le groupe des employés qui n'ont pas suivi le cours a la moyenne la plus basse (47.8).

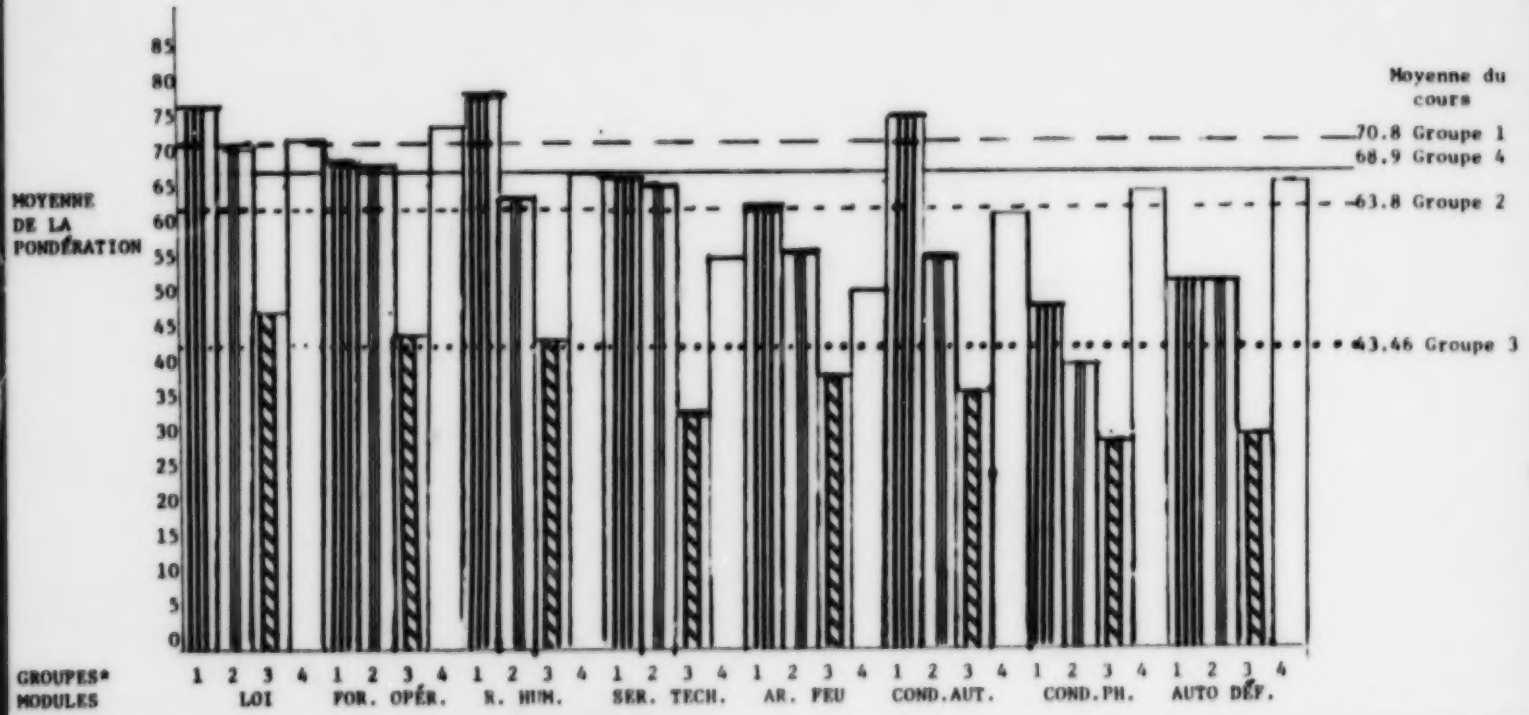
Dans le tableau 22B, la répartition des groupes est la suivante: les employés du groupe expérimental ont obtenu la valeur 70.8, alors que les deux groupes de superviseurs ont les moyennes de 68.9 et 63.8. Le dernier groupe est celui des employés du groupe contrôle.

22A - MOYENNE DES APPLICATIONS PAR MODULE - POUR CHAQUE GROUPE



GROUPES:
1 - Employé groupe expérimental
2 - Superviseur groupe expérimental
3 - Employé groupe contrôle
4 - Superviseur groupe contrôle

22B - MOYENNE DES AMÉLIORATIONS PAR MODULE - POUR CHAQUE GROUPE



GROUPES : 1 - Employé groupe expérimental
2 - Superviseur groupe expérimental
3 - Employé groupe contrôle
4 - Superviseur groupe contrôle

Cette répartition des groupes nous indique que les employés du groupe expérimental sont ceux qui accordent la valeur la plus élevée à l'application et à l'amélioration des huit (8) modules. Les superviseurs des deux groupes accordent des valeurs très similaires pour l'application et l'amélioration. Les employés du groupe contrôle sont ceux qui donnent l'évaluation la plus basse pour les deux aspects. Ce dernier groupe semble avoir perçu moins d'applications et d'améliorations du fait qu'il n'avait pas suivi ce cours. Il est possible que les employés aient été influencés par leur désir de suivre ce cours.

Examinons maintenant les huit (8) modules qui sont représentés graphiquement dans les tableaux 22A et 22B afin d'identifier ceux qui ont été les plus appliqués et améliorés.

Pour l'application, les modules sur la loi, la formation opérationnelle et les relations humaines ont obtenu des valeurs qui dépassent ou équivalent aux moyennes des groupes. Il y a cependant le groupe 3 qui a accordé des valeurs inférieures aux autres groupes. Les autres modules sont évalués en majorité sous la moyenne du cours. Les modules du conditionnement physique et de l'autodéfense sont ceux qui ont les valeurs les plus basses pour au moins trois groupes sur quatre. Dans l'ensemble, il y a trois (3) modules sur huit (8) qui ont des moyennes dépassant celles des groupes.

Dans le tableau 22B, qui porte sur les améliorations, nous avons une situation un peu plus différente. Nous avons le groupe 1 qui a une moyenne de cours très élevée (70.8) et, à l'opposé, le groupe 3 qui affiche une moyenne de 43.46. Entre ces deux extrêmes, nous retrouvons les superviseurs. Le module sur la loi a des valeurs qui dépassent les trois

moyennes des groupes 1-2-4. Le module sur la formation opérationnelle est évalué aussi à un niveau élevé par les groupes 1-2-4. Dans le module des relations humaines, le groupe 1 considère avoir beaucoup amélioré les habiletés traitées par le cours, alors que les autres groupes évaluent les améliorations à un niveau moins élevé. Les autres modules ont des valeurs qui se situent sous les trois moyennes des groupes 1-3-4.

En comparant ces deux tableaux, nous pouvons conclure que les modules qui ont été les plus appliqués et améliorés sont:

- la loi;
- la formation opérationnelle;
- les relations humaines.

Il y a le module des services techniques qui suit de près les modules énumérés précédemment, suivi par le module sur les armes à feu. La conduite automobile a des valeurs sous les moyennes pour les groupes 2-3-4. Les autres modules: le conditionnement physique et l'autodéfense, sont ceux qui ont été les moins appliqués et les moins améliorés.

Examinons maintenant chacun des modules afin d'identifier les habiletés qui se situent au-dessus et sous les moyennes des modules pour l'application et l'amélioration. L'annexe 9 contient les histogrammes de chaque module pour les quatre (4) groupes étudiés. Nous avons également inclus dans cette annexe la liste des habiletés avec le numéro correspondant au tableau.

1.1 MODULE SUR LA LOI

Dans le module, treize (13) habiletés ont été évaluées, par les répondants, sous la moyenne du module; ce sont les habiletés Nos 4-5-6-7-8-9-13-16-18-30-31-32-33. Ces habiletés sont reliées à l'arrestation, la preuve et la loi sur les drogues. Les autres habiletés du module ont été plus appliquées dans le travail et la valeur donnée par les répondants est égale ou supérieure à la moyenne du module.

La valeur de l'amélioration des habiletés suit de très près la valeur de l'application des habiletés.

1.2 MODULE DE LA FORMATION OPÉRATIONNELLE

Avec ce module nous retrouvons, dans les quatre (4) groupes, les habiletés Nos 38-39-40-41 qui ont été très appliquées, comparativement aux autres habiletés. Celles-ci traitent de l'usage du carnet de notes et de la rédaction de rapports. À l'exception du groupe expérimental (superviseurs), tous les autres groupes ont évalué l'application des dix (10) autres habiletés de ce module non seulement sous la moyenne du module, mais aussi sous la moyenne du cours. Ces habiletés reliées au traitement des prisonniers et à l'efficacité d'élocution, sont peu appliquées dans le travail.

Du côté de l'amélioration, nous retrouvons les mêmes habiletés qui dépassent les moyennes et les mêmes habiletés qui sont sous la moyenne du module et du cours. Encore une fois ces valeurs sont assez près les unes des autres.

1.3 MODULE DES RELATIONS HUMAINES

Nous retrouvons dans ce module trois habiletés (Nos 51-52-53) qui dominent les autres; elles concernent le professionalisme. Ces trois habiletés sont les plus élevées des quatre-vingt-six (86) habiletés du cours; le résultat est le même pour tous les groupes. Il y a donc un sentiment très fort que ces habiletés sont appliquées et que le cours a permis de les améliorer.

Les habiletés Nos 48-49-50 ont été appliquées et améliorées au-dessus de la moyenne du module et du cours. Elles touchent le rôle du policier joué par les agents des pêches ainsi que les valeurs et attitudes auxquelles les agents doivent faire face. Dans deux groupes seulement les habiletés Nos 57-58 dépassent les moyennes pour l'application et l'amélioration. Elles portent sur les préjugés. Les autres habiletés (8) sont sous la moyenne du module et aussi sous la moyenne du cours.

1.4 MODULE DES SERVICES TECHNIQUES

Ce module ne contient que deux (2) habiletés. L'habileté No 63 est sous toutes les moyennes. Elle porte sur l'utilisation du Centre de renseignements de la police canadienne. Il semble que tous les agents des pêches demandent à la G.R.C. d'effectuer les recherches pour eux, lorsque l'occasion se présente. L'utilisation d'une caméra 35mm (habileté No 62) est controversée puisque plusieurs personnes nous ont mentionné, lors des entrevues, ne pas avoir ce genre d'appareil à leur disposition. Cependant, l'histogramme nous indique que cette habileté est appliquée moyennement et qu'elle a été améliorée.

1.5 MODULE DES ARMES À FEU

Si l'on examine les moyennes de ce module, elles se situent sous les moyennes du module pour l'application et l'amélioration. Les habiletés Nos 64-65-72 ont été les plus appliquées. Elles traitent de la manipulation, du nettoyage et du tir au revolver. Les autres habiletés se situent tout près de la moyenne. Ce module ne semble pas avoir été très appliqué et très amélioré à la suite du cours. Il y a cependant beaucoup de controverses sur ce sujet. Plusieurs personnes nous ont mentionné ne pas utiliser d'armes de façon régulière. Leur utilisation est exceptionnelle dans certaines régions.

1.6 MODULE DE CONDUITE PRÉVENTIVE

Il y a trois (3) habiletés dans ce module. Elles sont évaluées différemment par chacun des groupes. Nous ne pouvons pas identifier de façon précise celles qui sont les plus appliquées et celles qui ne le sont pas. Nous pouvons mentionner que ces habiletés sont très peu appliquées dans le travail.

1.7 MODULE D'ENTRAÎNEMENT PHYSIQUE

Les habiletés de ce module et de celui de l'autodéfense sont celles qui sont les moins appliquées parmi les quatre-vingt-six (86) habiletés touchées par le cours. Les moyennes des modules sont inférieures à celles du cours. Une analyse des tableaux ne permet pas de dégager les habiletés les plus appliquées et les moins appliquées. Dans ces modules, il est question de natation et de réanimation. Nous avons ici deux domaines où l'application n'est pas

régulière mais lorsque l'occasion se présente, il faut que l'employé puisse fournir un rendement maximal puisque des vies humaines sont en jeu. La validation de ces habiletés devient difficile s'il n'y a pas de situations réelles ou simulées pour mesurer le degré d'amélioration ou d'application de ce qui fut étudié en classe.

L'analyse des modules et des habiletés nous fournit des indications sur leur degré d'application et d'amélioration survenu à la suite du cours. Il est intéressant de calculer le nombre d'habiletés dont la valeur se situe sous la moyenne du cours. Nous constatons qu'il y a, en moyenne, entre 35 et 50 items qui se situent sous les moyennes des cours. Ce nombre varie selon le groupe étudié. Il est difficile présentement d'avoir des comparaisons pour arriver à des conclusions précises sur un tel cours. En poursuivant l'expérimentation de la validation nous pourrons possiblement trouver le nombre moyen d'éléments ou d'habiletés qui sont applicables. Les expériences répétées permettront de trouver des indicateurs plus précis afin d'évaluer le degré d'application et d'amélioration d'un cours. Nous sommes limités présentement à comparer les modules et les items entre eux. Ceci nous fournit des informations de base valables pour apporter des changements au cours.

À ce stade-ci de l'expérimentation il faut demeurer prudent puisque ces tendances sont observées pour une seule étude. D'autres études pourraient nous indiquer si ces tendances persistent.

Dans l'ensemble les habiletés les plus appliquées et les plus améliorées sont celles reliées aux formules juridiques, le carnet de notes, la rédaction de rapport, le professionalisme, alors que les habiletés reliées au conditionnement physiques et à l'autodéfense sont les moins utilisées.

CHAPITRE VII

RÉSULTATS

Lors de l'analyse des différents documents qui ont servi à préparer ce projet nous avions identifié quelques résultats visés par ce programme de formation. Un des résultats visés était l'uniformisation de l'application des règlements à travers les régions. Il n'a pas été possible d'effectuer une évaluation précise de ce résultat en analysant les rapports ou d'autres sources. Les données que nous possédons proviennent du questionnaire utilisé, dans lequel nous avons demandé aux gens si le cours pouvait uniformiser l'application des règlements. Les gens considèrent que l'application se fera:

- dans une certaine mesure 32%;
- modérément 36%;
- dans une large mesure 28%.

D'autre part, nous avons inclu dans notre questionnaire une série de facteurs (13) qui peuvent avoir influencé, positivement ou négativement, l'application du contenu de chaque module dans le travail.

Après avoir compilé les résultats pour chaque module et pour chaque groupe, il n'a pas été possible de dégager les facteurs qui ont une influence déterminante sur l'application du contenu dans le milieu de travail.

1. MAINTIEN DES HABILETÉS

Lorsque les gens ont suivi le cours, il y avait trois modules qui touchaient spécifiquement des habiletés à "haut risque", au niveau de leur

application dans le travail: ce sont les armes à feu, la réanimation, les exercices physiques et l'autodéfense (question 43).

Nous avons demandé aux employés, qui ont suivi le cours, si ces habiletés avaient été pratiquées dans le travail. Le tableau 23 démontre qu'il y a un haut pourcentage de gens qui n'ont pas pratiqué ces habiletés depuis leur retour au travail, mais certains d'entre eux pratiquent, sur leur temps personnel, des habiletés telles que tirer par exemple.

23. **MAINTIEN DES HABILETÉS**

MODULE		ÉCHELLE	CODE* (%) 1	2	3	4	5
1. Armes à feu	1.1	carabine	-	68	12	12	8
	1.2	fusil de chasse	-	56	20	16	8
2. Conditionnement physique	2.1	natation	-	80	12	8	-
	2.2	réanimation	-	84	8	-	-
	2.3	exercices physiques	-	20	28	40	12
3. Autodéfense			-	76	16	8	-

* CODE: 1- Ne sais pas
2- Non
3- Dans une certaine mesure
4- Modérément
5- Dans une large mesure

Dans la majorité des cas, les participants n'ont pas maintenu à un niveau acceptable ces habiletés. Étant donné le danger relié à celles-ci, le fait de les appliquer occasionnellement, sans entraînement, peut causer plus de tort que de bien.

2. QUALITÉS

La dernière partie du questionnaire portait sur une liste de comportements ou de qualités reliés, jusqu'à un certain point, au travail des agents des pêches et au cours suivi. Ces qualités n'ont pas été spécifiées durant le cours, mais elles peuvent être reliées aux valeurs véhiculées dans ce programme de formation. Nous avons placé, dans les pages suivantes, les tableaux contenant les données recueillies sur ces douze (12) qualités.

Le tableau 24 donne un aperçu de l'importance accordée à ces douze (12) qualités ainsi que l'amélioration survenue à la suite du cours. L'échelle d'évaluation utilisée était de 1 à 5 et elle avait la signification suivante:

1 - Ne sais pas	4 - Peu important
2 - Sans objet	5 - Important
3 - Pas important	6 - Très important

Pour chaque habileté, nous avons calculé la moyenne (valeur entre parenthèses) donnée par les répondants de chaque groupe (1 à 4). Ce tableau permet de comparer chaque qualité avec les autres et d'identifier celles qui sont les plus importantes et celles que le cours pourrait le plus améliorer.

24. QUALITÉS QUI PEUVENT ÊTRE RELIÉES AUX FONCTIONS D'AGENT DES PÊCHES

IMPORTANCE 5 4 3 2 1 0	Groupes*	AMÉLIORATION 0 1 2 3 4 5
	TOLÉRANCE AU STRESS	
5.12	1	4.44
5.4	2	4.41
4.73	3	3.4
5.05	4	4.0
5.0	**MOYENNE**	**3.98**
	MOTIVATION	
5.48	1	4.56
5.62	2	4.17
4.6	3	3.4
5.47	4	4.47
5.29	**MOYENNE**	**4.15**
	INDÉPENDANCE	
4.72	1	3.64
5.0	2	4.02
4.2	3	4.0
4.89	4	3.84
4.7	**MOYENNE**	**3.87**
	LEADERSHIP	
5.2	1	4.58
5.45	2	4.37
5.0	3	4.44
5.15	4	4.26
5.2	**MOYENNE**	**4.37**
	RELATIONS HUMAINES	
5.28	1	4.56
5.54	2	4.54
4.86	3	4.53
5.47	4	5.0
5.28	**MOYENNE**	**4.65**

IMPORTANCE 5 4 3 2 1 0	Groupes*	AMÉLIORATION 0 1 2 3 4 5
	CAPACITÉ D'ANALYSE	
5.08	1	4.32
5.37	2	4.16
4.13	3	3.4
5.0	4	4.63
5.07	**MOYENNE**	**4.12**
	COMMUNICATION VERBALE	
5.52	1	4.84
5.37	2	4.37
4.86	3	4.46
5.57	4	5.05
5.33	**MOYENNE**	**4.68**
	BON JUGEMENT	
5.8	1	4.76
5.95	2	3.70
5.06	3	4.06
5.68	4	4.63
5.62	**MOYENNE**	**4.28**
	PLANIFICATION ET ORGANI. DU TRAVAIL	
5.04	1	4.28
5.58	2	4.41
5.0	3	4.20
5.36	4	4.78
5.33	**MOYENNE**	**4.41**

IMPORTANCE (5 4 3 2 1 0)	Groupes*	AMÉLIORATION (0 1 2 3 4 5)
	ESTIME DE SOI	
5.22	1	4.56
5.58	2	4.66
4.46	3	3.93
5.0	4	4.21
5.06	**MOYENNE**	**4.34**
	CONFIANCE EN SOI	
5.68	1	5.12
5.79	2	4.53
4.86	3	4.46
5.57	4	5.0
5.47	**MOYENNE**	**4.77**
	MORAL	
5.52	1	4.72
5.69	2	4.65
5.06	3	4.33
5.57	4	5.26
5.46	**MOYENNE**	**4.74**

LÉGENDE: GROUPES 1- Employés qui ont suivi le cours
2- Superviseurs
3- Employés qui n'ont pas suivi le cours
4- Superviseurs

Les quatre groupes interviewés considèrent que ces qualités sont importantes ou très importantes, selon la qualité identifiée.

Si l'on place ces qualités par ordre d'importance, en se basant sur les moyennes des quatre groupes, nous obtenons l'ordre suivant:

1-	le bon jugement	(5,62)
2-	la confiance en soi	(5,47)
3-	le moral	(5,46)
4-	la communication verbale	(5,33)
5-	la planification et l'organisation	(5,33)
6-	la motivation	(5,29)
7-	les relations humaines	(5,28)
8-	le leadership	(5,20)
9-	la capacité d'analyse	(5,07)
10-	l'estime de soi	(5,06)
11-	la tolérance au stress	(5,00)
12-	l'indépendance	(4,70)

Du côté de l'amélioration que le cours peut apporter à ces qualités, nous retrouvons l'ordre suivant:

1-	confiance en soi	(4,77)
2-	moral	(4,74)
3-	communication verbale	(4,68)
4-	relations humaines	(4,65)
5-	planification et organisation	(4,41)
6-	leadership	(4,37)
7-	estime de soi	(4,34)
8-	bon jugement	(4,28)

10- capacité d'analyse (4,12)

11- tolérance au stress (3,98)

12- indépendance (3,87)

Ces deux listes ne correspondent pas entre elles. Les qualités qui semblent les plus importantes ne sont pas nécessairement celles qui pourraient être améliorées par ce cours. Le bon jugement semble une qualité importante mais le cours ne semble pas l'améliorer. Cependant la confiance en soi est importante et le cours peut l'améliorer. D'ailleurs les réactions à ce sujet étaient très positives, tel que mentionné au chapitre sur les réactions. Le moral et les communications verbales sont importantes et le cours peut les améliorer. Les autres qualités de la liste telles que l'indépendance, la tolérance au stress, la capacité d'analyse et le leadership semblent être à la fin de la liste pour l'importance et pour l'amélioration possible à la suite du cours.

Les qualités que nous avons analysées brièvement pourraient être des éléments sur lesquels l'organisation voudrait des changements. Cependant celles-ci devraient être plus définies et précises au niveau du cours et de l'organisation.

Finalement les résultats organisationnels demeurent assez vagues et difficiles à mesurer à la suite de ce cours.

Nous voudrions ici faire une certaine synthèse de ce que nous venons de présenter dans les chapitres qui précèdent afin de faire des liens avec les éléments les plus importants.

Les réactions recueillies, par le questionnaire du Directeur de l'Établissement et de l'application des règlements, donnent l'impression que le cours a permi d'améliorer la compréhension du travail exécuté par

les agents des pêches et les inspecteurs. Les personnes qui ont répondu à ce questionnaire considèrent avoir amélioré leur capacité de jouer leur rôle au niveau de l'application des règlements et des relations publiques. Les réactions sont donc très positives en ce qui concerne la qualité du cours et la qualité des instructeurs.

Nous constatons cependant que ces réactions, recueillies quelques semaines après le cours, fournissent des indications générales. Il est difficile de décider des changements à effectuer suite aux cours, en utilisant uniquement les recommandations formulées par les participants.

L'évaluation de l'apprentissage, effectuée à la fin de chaque module par la G.R.C., fournit des informations plus précises. Cependant ces évaluations sont basées uniquement sur les objectifs contenus dans chaque module. Les objectifs sont rédigés afin de mesurer le degré d'atteinte des objectifs par les participants. Même si ces objectifs sont rédigés en fonction du module, nous ne connaissons pas les normes et les standards utilisés pour l'évaluation. D'autre part ces objectifs ne semblent pas être directement reliés à des normes et des standards exigés au travail.

Ces évaluations étant faites, il semble que leur utilisation soit limitée. Nous n'avons pas trouvé de documents mentionnant qu'elles aient été envoyées au superviseur ou à l'employé.

L'analyse des différences de perceptions de l'apprentissage permet de dégager certains phénomènes qu'il faudra vérifier dans des études ultérieures. Pour l'instant nous constatons une différence de perception entre les quatre groupes étudiés. L'information obtenue au niveau de l'évaluation de l'apprentissage est plus spécifique que celle obtenue avec les réactions. Cependant, elle serait beaucoup plus valable si elle était intégrée à plusieurs niveaux d'évaluation du cours.

Si nous effectuons une analyse du degré d'application et d'amélioration des habiletés, nous augmentons la qualité de l'évaluation du cours. Les quatre-vingt-six (86) habiletés qui ont servi à valider le cours, représentent assez bien, tout ce qu'un employé avait acquis pendant ces cinq (5) semaines de formation.

Lors de l'analyse de habiletés visées par le cours et la liste des tâches identifiées par un comité d'étude, nous avons constaté qu'il n'y avait pas toujours des liens très clairs. En fait plusieurs habiletés visées par ce cours ne correspondaient pas toujours, de façon précise, à une tâche. Il y avait souvent plusieurs tâches qui pouvaient être reliées à une habileté. Il y avait même des habiletés qui ne correspondaient à aucune tâche.

L'analyse des habiletés révèle qu'elles sont appliquées à des degrés divers. L'amélioration de celles-ci est également différente d'une habileté à l'autre.

De plus nous n'avons pas été en mesure d'évaluer de façon précise les résultats organisationnels obtenus à la suite de ce cours. Ceci n'a pas été possible, faute de données et surtout faute de précision des critères, des standards d'évaluation et des résultats organisationnels.

Nous constatons dans ce projet qu'il y a plusieurs niveaux d'évaluation qui fournissent des données sur des aspects différents. Utiliser un seul de ces niveaux, limite la qualité de la gestion de ce cours. Il devient important, pour le ministère, de considérer plusieurs niveaux d'évaluation et d'effectuer des mesures plus systématiques et de suivre un modèle d'évaluation.

CHAPITRE VIII

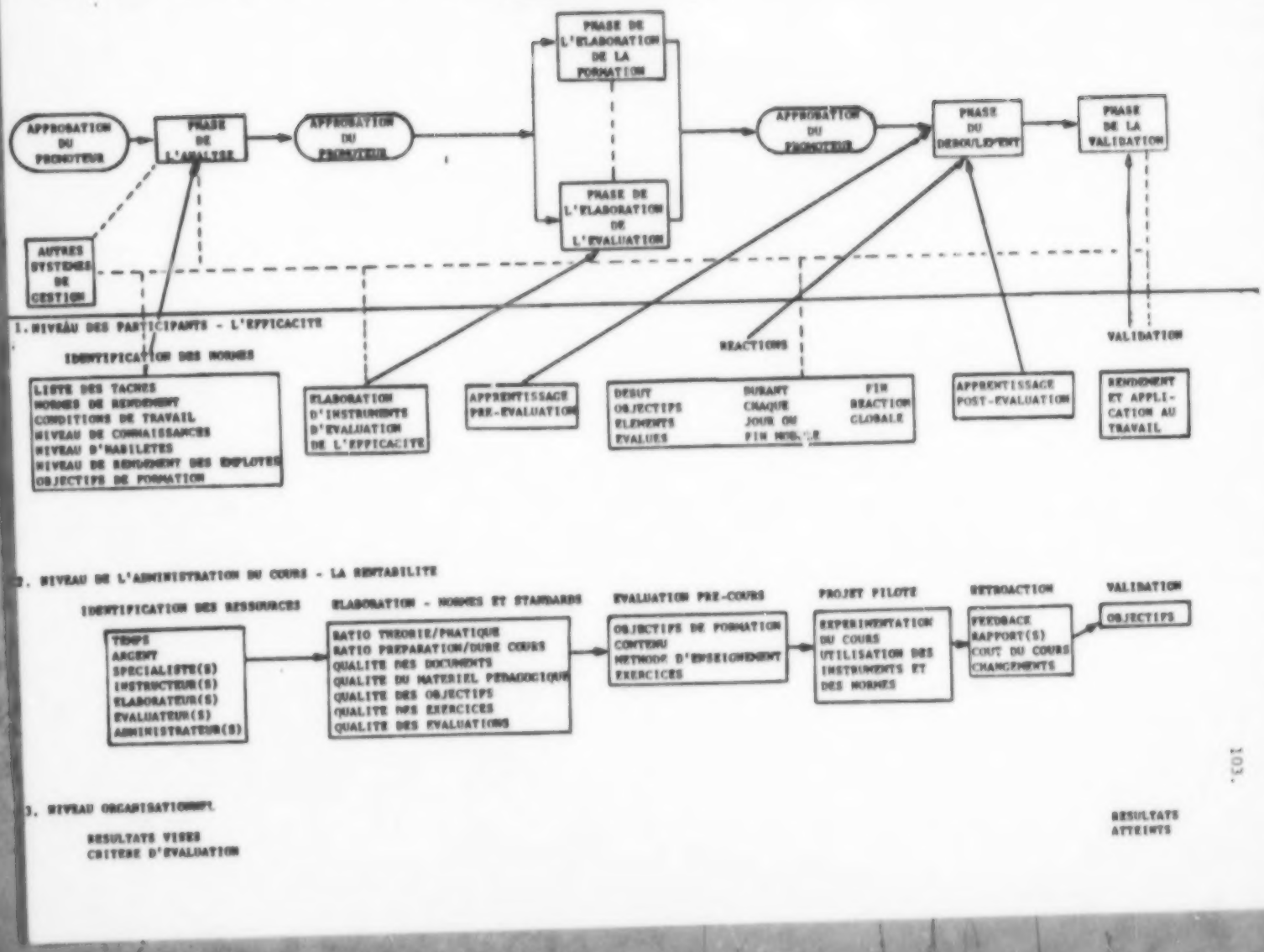
UN MODÈLE D'ÉVALUATION INTÉGRÉ À L'APPROCHE SYSTÉMATIQUE DE LA FORMATION

Nous avons besoin d'un modèle ou d'une approche qui puisse toucher les principaux niveaux d'évaluation afin de rendre l'administration de la formation plus rationnelle et plus contrôlée.

L'approche systémique à la formation (Malcolm et Jackson) fournit un processus logique, structuré et facile à utiliser. Le modèle que nous proposons se greffe à cette approche systémique et il vient préciser les étapes et les instruments nécessaires pour mesurer l'efficacité et la rentabilité.

Nous allons présenter notre modèle (figure 2) en le reliant à chaque phase de l'approche systémique de la formation. Dans la figure 2, nous distinguons trois niveaux d'évaluation. Le premier niveau porte sur l'évaluation de l'efficacité. Dans ce niveau, nous évaluons les participants en fonction d'objectifs, de normes et de standards. Les instruments que l'on y retrouve, touchent plusieurs aspects reliés à l'apprentissage, aux réactions et au rendement du participant. Le deuxième niveau porte sur l'évaluation de l'administration du cours et sa rentabilité. Le niveau d'évaluation sert à définir la quantité et la qualité des ressources utilisées pour produire un cours. Les instruments élaborés et utilisés pour évaluer ce niveau fourniront des normes et des standards permettant d'évaluer la rentabilité d'un cours et la qualité du

MODELE D'EVALUATION INTEGRE



produit livré aux participants. Le troisième niveau du modèle est appelé le niveau organisationnel. Dans le modèle de Kirkpatrick cet aspect nous apparaît important. Nous croyons qu'il doit être précisé et utilisé car les organisations qui mettent sur pied des cours, veulent des changements organisationnels et individuels. Nous allons examiner sommairement chaque phase de l'approche systémique et y relier notre modèle d'évaluation.

1. PHASE DE L'ANALYSE

La phase de l'analyse fournit les données de base à tout le système. Au niveau des participants, on y retrouve les tâches, les normes de rendement, les conditions de travail, les connaissances et les habiletés et surtout les objectifs visés par le cours. Les informations serviront à élaborer non seulement le contenu de cours mais aussi les instruments d'évaluation de l'apprentissage.

Cette phase sera également l'intrant pour le deuxième niveau d'évaluation administratif du cours. L'administrateur qui connaît les exigences de travail ainsi que les caractéristiques de la clientèle-cible sera en mesure: de décider des objectifs à poursuivre, de définir la durée du cours, d'embaucher des spécialistes en la matière et des instructeurs pour donner ce cours.

Vous avons mentionné, au préalable, que le modèle avait trois niveaux d'évaluation. Au niveau organisationnel la phase d'analyse servira à préciser les résultats organisationnels visés par le cours et surtout à définir les critères d'évaluation de l'atteinte de ces résultats.

Avant de débuter la phase de l'élaboration de la formation, il faut identifier, ou préciser les normes et les standards de cette phase. On devra également définir des normes pour le format et la structure des plans de leçon, le ratio théorie vs exercice à inclure dans le cours. Il faudra également définir des critères de production ou de l'utilisation de matériel pédagogique.

2. ÉLABORATION DE LA FORMATION

Dans la phase de l'élaboration de la formation, on produira les plans de leçon, les aides auxiliaires, le manuel de l'instructeur, le manuel du participant, et le matériel administratif nécessaire pour la publicité.

En examinant la figure 2, nous observons que le niveau d'évaluation de cette phase se situe au deuxième niveau du modèle, soit le niveau administratif. Les instruments et les normes dont nous avons parlé précédemment sont essentiels à l'évaluation de la rentabilité du cours. Le lecteur qui veut plus d'information pourra se référer à l'annexe II qui contient plus de détails sur cette évaluation ainsi que quelques exemples d'instruments utilisés.

3. PHASE DE D'ÉLABORATION DE L'ÉVALUATION - L'EFFICACITÉ

Cette phase servira à élaborer des instruments, des études de cas, des jeux de rôles qui seront utilisés pour évaluer le degré d'atteinte des objectifs par les participants. Ce sont les objectifs, identifiés dans l'analyse qui serviront de référence et de repère pour développer ces moyens d'évaluation. Les objectifs indiqueront le rendement attendu, les conditions et les normes à atteindre.

4. APPRENTISSAGE - PRÉ- ET POST-ÉVALUATION

Une fois que les instruments seront développés, ils pourront être utilisés au début du cours afin d'évaluer le niveau de connaissance ou d'habileté des participants. À la fin du cours, il y aura aussi une évaluation. En comparant ces résultats nous serons en mesure de comparer le degré d'apprentissage des participants. L'instrument choisi doit mesurer le degré d'atteinte des objectifs mais surtout mesurer le rendement qu'auront les employés lorsqu'ils effectueront ces tâches au travail.

5. ÉVALUATION PRÉ-COURS

Cette évaluation, qui se situe au niveau administratif, servira à vérifier le produit final des phases de l'élaboration de la formation et de l'élaboration de l'évaluation. C'est au cours de l'évaluation pré-cours que l'on vérifiera le produit avant de le présenter aux clients.

Dans cette phase de l'évaluation, le promoteur ou le Comité de révision utilisera les normes et les standards élaborés précédemment pour juger de la qualité du cours. Cette phase garantit que le cours rencontre toutes les exigences.

6. ÉVALUATION DU PROJET-PILOTE

Ce n'est qu'en classe que l'on pourra voir si tous les éléments du cours fonctionnent. Le projet-pilote aura comme objectif de tester le cours et de s'assurer que l'élaboration, le contenu, les objectifs, les exercices et les évaluations de l'apprentissage sont fonctionnels entre eux.

7. RÉACTIONS

Nous avons ajouté, à notre modèle, l'évaluation des réactions. Nous croyons que celles-ci devraient être recueillies à divers moments dans le cours et elles doivent porter sur des aspects précis. Les participants seraient invités, au début du cours, à préciser leurs objectifs et leurs attentes. Cette information sera utilisée tout au long du cours afin de s'assurer que tous les participants peuvent satisfaire leurs besoins. Les réactions recueillies au début, durant et à la fin du cours porteront sur cet aspects et sur plusieurs autres identifiés dès le début du cours.

8. RÉTROACTION

Une fois le cours terminé, il est primordial, dans un modèle d'évaluation, d'effectuer une rétroaction.

Au niveau administratif, des rapports, faits par l'instructeur, l'administrateur du cours et l'évaluateur seront produits afin d'identifier les lacunes et les points forts du cours.

9. VALIDATION

La validation est la dernière phase du système qui consiste à mesurer si les connaissances et les habiletés enseignées au cours sont applicables au travail et permettent un niveau de rendement acceptable.

Dans le modèle, nous avons placé la validation dans les deux premiers niveaux car la validation touche, jusqu'à un certain point, l'efficacité et la rentabilité du cours. Elle permet de mesurer l'application des connaissances et des habiletés et de vérifier si le cours a été développé à partir des objectifs identifiés dans l'analyse.

CONCLUSION

L'évaluation de la formation dans le milieu de travail, est un phénomène récent qui en est encore à ses premiers pas. Il existe cependant des expériences qui ont permi de conceptualiser une approche méthodique pour arriver à une certaine évaluation de la formation.

On se rend compte, à la lecture des auteurs, qu'il faut arriver à évaluer différents aspects du processus de formation et les évaluer à différents moments.

Les objectifs que nous poursuivions par ce projet étaient d'évaluer un cours à partir du modèle de Kirkpatrick et d'élaborer un modèle pouvant être relié à une approche systémique.

L'analyse de l'évaluation du cours s'est effectuée avec le modèle de Kirkpatrick. Celui-ci fournissait plusieurs niveaux d'évaluations qui touchaient des dimensions importantes et utiles à différentes personnes impliquées dans un tel processus.

Même si ce modèle touche quatre niveaux, il est important de l'intégrer à l'approche systémique à la formation. Cette approche fournit à la gestion et aux formateurs, des phases agencées de façon logique pour administrer avec efficience un programme de formation. La combinaison du modèle de Kirkpatrick avec l'approche systémique à la formation produit un modèle qui intègre les principaux éléments retrouvés dans un processus de formation et un processus d'évaluation. Ce modèle est opérationnel et il fournit des données essentielles pour la prise de décision.

Il faudra continuer à expérimenter ce mariage afin de le rafiner et de l'améliorer car la formation aura plus de crédibilité, en autant qu'elle pourra démontrer qu'elle produit des résultats.

RECOMMANDATIONS

A) **MINISTÈRE DES PÊCHES ET OCÉANS**

1. Évaluation des réactions

Afin de recueillir des informations de qualité, un questionnaire ou une grille d'évaluation précise pourrait être utilisé avant, pendant et après le cours. Ces informations feraient partie intégrante du processus d'évaluation afin de connaître le taux de satisfaction des participants aux cours.

Recommandation: Utiliser un questionnaire ou une grille d'évaluation contenant des critères observables et mesurables pour évaluer les réactions durant le cours.

2. Contenu du cours

Lors de l'élaboration de l'instrument de collecte des données, nous avons constaté que le cours portait principalement sur les fonctions suivantes: application des règlements, relations publiques et fonctions connexes. À l'intérieur de ces fonctions, ce ne sont pas toutes les tâches identifiées dans l'analyse des tâches des agents des pêches qui sont touchées par le cours. Si la gestion veut former les employés sur ces tâches, cette analyse effectuée antérieurement pourrait fournir des données de base pour l'élaboration des objectifs de formation.

Recommandation: Identifier de façon précise les tâches sur lesquelles la formation devrait porter.

3. Habiletés

À la lumière des commentaires formulés sur les habiletés, éliminer les modules ayant été peu appliqués dans le travail et ayant permis une amélioration limitée. La ligne de démarcation entre les modules à conserver et à éliminer pourrait être définie par la gestion.

Recommandation: Examiner les modules dont le contenu semble peu relié aux tâches des agents des pêches.

4. Apprentissage

L'évaluation de l'apprentissage pourrait servir à identifier les points forts et les points faibles des employés. Ces derniers étant communiqués au superviseur et à l'employé ceci pourrait faire l'objet d'une formation ou d'un "coaching" dans le milieu du travail. Le suivi servirait de point de départ afin de poursuivre le processus de formation dans le milieu de travail, surtout pour les nouveaux employés.

Recommandation: Utiliser l'évaluation de l'apprentissage pour fournir un suivi surtout dans le cas des nouveaux employés.

5. Maintien de la formation

Si la gestion désire donner de la formation sur des habiletés telles que: tirer, pratiquer le massage cardiaque, il serait important de prévoir des moyens pour les maintenir à jour par des pratiques et des évaluations périodiques, à cause des dangers et des risques possibles dans la pratique de ces tâches.

Recommandation: Prévoir des séances de pratique pour les habiletés à risques élevés (Armes à feu, ressuscitation etc.). Évaluer périodiquement ces habiletés.

6. Résultats organisationnels

Si le ministère vise des résultats organisationnels, ceux-ci pourraient être traduits en termes d'objectifs à inclure dans le cours. Les objectifs étant définis, le programme de formation sera organisé en conséquence.

Recommandation: Identifier de façon précise les résultats organisationnels visés par la formation.

7. Administration de la formation.

Le ministère aurait intérêt à adopter un modèle d'évaluation qui couvre les principaux aspects de l'évaluation de la formation.

Recommandation: Élaborer et utiliser des instruments qui permettront d'évaluer l'efficience et l'efficacité de la

IMPLANTATION DES RECOMMANDATIONS

1. Constitution d'un comité national de la formation composé de:
   - un représentant de la Direction du personnel - formation et perfectionnement;
   - un représentant de la Direction de l'établissement et de l'application des règlements.
   - un représentant par région, spécialisé en formation;
   - un représentant de la G.R.C. (lors de l'élaboration du cours);
   - un représentant de l'informatique pour les étapes 9-10-13.

2. Constitution des comités régionaux de la formation composés:
   - du représentant régional au comité national;
   - des représentants de la gestion (surveillants et gestionnaires);
   - des représentants des employés. (Différentes disciplines au besoin).

3. Élaboration par le Comité national d'une politique ministérielle nationale reconnaissant l'Approche systématique à la formation et le modèle d'évaluation intégrée comme méthode de gestion de la formation.

4. Approbation de cette politique par les Directions concernées.

5. Identification des comités régionaux responsables d'élaborer des normes, des standards et des procédures pour chaque phase de l'A.S.F.

6. Élaboration de ces normes, standards et procédures pour chaque phase.

7. Révision par le Comité national.

8. Approbation et publication de ces normes, standards et procédures dans une politique de gestion de la formation.

9. Élaboration d'instruments de gestion et d'évaluation, conformément aux normes établies par chaque comité responsable d'une phase de l'A.S.F. et de l'évaluation (suivre le modèle intégré).

10. Consultation auprès:
    - d'un représentant de la G.R.C.;
    - d'un représentant de la planification de la main d'oeuvre, pour l'évaluation du rendement;
    - d'un représentant de la division de l'informatique pour informatiser les données.

11. Production et publication de ces instruments dans les régions et surtout auprès des employés et des surveillants visés par ces instruments d'évaluation.

12. Séances d'information par la Direction du personnel (formation et planification de la main d'oeuvre) auprès de la clientèle-cible. (Agents des pêches pour débuter).

13. Implantation au niveau régional national et auprès de la G.R.C. des instruments développés.

14. Coordination du programme et de l'entrée des données par le Comité national de la formation qui fournit périodiquement des informations aux régions.

15. Les comités régionaux administrent les phases de l'analyse et de la validation ainsi que l'évaluation pré-cours.

16. La Gendarmerie Royale administre les phases du déroulement et de l'évaluation post-cours.

B) FONCTION PUBLIQUE FÉDÉRALE

1. Modèle de gestion de l'évaluation de la formation

L'étude que nous venons de compléter révèle que les modèles et l'Approche systémique à la formation sont opérationnels. Ces moyens de gérer et d'évaluer les programmes de formation deviennent importants pour tous les ministères. Ceux-ci doivent relever le défi d'améliorer l'efficacité et l'efficience de la formation dans le contexte économique actuel.

Recommandation: Reconnaître officiellement l'Approche systémique et le modèle d'évaluation comme les outils de gestion de la formation.

2. Politiques

Nous retrouvons dans le Manuel de gestion du personnel, et plus précisément dans le guide d'administration de la formation, les exigences de la politique de formation du personnel et la politique d'administration de la formation. Cependant le contenu de ces politiques demeure vague sur les méthodes et les systèmes à adopter pour gérer efficacement les programmes de formation. Le contrôle de la qualité est aussi traité de façon très générale sans qu'il y ait des normes ou des standards de performance définis.

Une politique, venant du Conseil du Trésor, pourrait contenir les phases de l'Approche systémique à la formation ainsi que le processus et les instruments de contrôle de la qualité expérimentés dans cette étude.

Recommandation: Le Conseil du Trésor devrait rédiger et publier une politique indiquant les phases de l'Approche systémique à la formation ainsi que le processus et les instruments de contrôle de la qualité.

3. Indicateurs de performance

Le Système central d'information sur la formation et le perfectionnement (SIFP) de la Fonction publique contient des données quantitatives sur la formation offerte dans tous les ministères. Il n'y a pas, dans ce système, des données qualitatives sur la formation. D'autre par les ministères ne possèdent pas d'indicateurs de performance permettant de mesurer la qualité des programmes de formation. Ces indicateurs devraient faire partie du SIFP.

Recommandation: Des indicateurs de performance devraient être publiés par le Conseil du Trésor et faire partie du Système central d'information sur la formation et le perfectionnement.

IMPLANTATION DES RECOMMANDATIONS

1. Le Conseil du Trésor pourrait créer un comité de consultants pour aider les ministères à implanter l'Approche systématique à la formation et le modèle de contrôle de la qualité.

2. Reconnaître officiellement l'A.S.F. comme méthode officielle de la gestion de la formation et le modèle d'évaluation intégré comme méthode de contrôle de la qualité.

3. Le Comité de consultant de la formation pourrait mener des projets de l'Approche systématique (5 phases) avec un échantillon de ministères qui font beaucoup de programmes et quelques uns qui sont plus petits. Cette expérimentation permettrait de déterminer des normes et des standards administratifs ainsi que de développer des instruments de contrôle de la qualité.

4. Publier les normes et les standards ainsi que les instruments de contrôle de la qualité dans une politique.

5. Modifier le guide de vérification interne des auditeurs (Série 300) afin qu'il contienne ces normes et ces standards ainsi que les procédures qui serviront à la vérification de la gestion de la formation.

6. Intégrer dans le système d'information sur la formation et le perfectionnement (SIFP) les normes et les standards de contrôle de la qualité afin de mesurer l'efficacité et l'efficience des programmes de formation des ministères.

BIBLIOGRAPHY

BLUMENFED, Warren S. and HOLLAND, Max G., "A model for the Empirical Evaluation of Training Effectiveness", Personnel Journal Inc., vol. 50, no 8, 1971.

BUCHANAN, P.C. and BRUNSTETTER, P. "A Research Approach to Managment Improvement: Part I, Description of the Program", Republic Animation Corporation, January 1959, Journal.

BURKE, J.R., "Application of the University Course in Human Relations", Training and Development Journal, August 1968, pp. 48-56.

BURNSIDE, B.L. "Subjective Appraisal as a feedback tool", U.S. Army Research Institute, Fort Knox Field Unit, 1982.

CATALANELLO, R.F., KIRKPATRICK, D.L., "Evaluation Training Programs - The State of the Art", Training and Development Journal, vol. 22, no. 5, ellay 1968, pp. 2-9.

DILLMAN, Don A., "Mail and Telephone surveys, the Total Design Method", Washington State Univ., Pullman, Washington 19...

FAST, D., "A New Approach to Quantifying Training Program Effectiveness", Training and Development Journal, Sept. 1974, pp. 8-14.

GOODACRE III, Daniel M., "The Experimental Evaluation of Management Training: Principles and Practice", Personnel Journal Inc., vol. 33, 1957.

KATZ, Robert, "Human Relation Skills Can Be Sharpened", Howard Business Review, July-August 1956.

KIRKPATRICK, D.L., "Evaluating Training Programs", A Collection of articles from the Journal of the American Society for Training and Development, 1975.

KOHN, V., TREADWAY, C., PARKER, T.C., "Some Guidelines for Evaluating Management Development Seminars", Kirkpatrick, D.L., Evaluation Training Program, A.S.T.D., 1975, p. 60.

LEBEL, Sarto, "Développement des individus, des groupes et des organisations", Module 04, Évaluation des activités de formation et de perfectionnement, Direction du perfectionnement, ENAP, 1979.

MAHONEY, Thomas A., JERDEE, T., KORMAN, A., "An Experimental Evaluation of Management Development, Personnel Psychology, 1960, vol. 13, pp. 81-98.

MALCOLM, S.P., JACKSON, I.L., "Approche systémique à la formation", Commission de la Fonction publique du Canada, 2e édition, 1983.

MURDICK, Robert G., "Measuring the Profit in Industry Training Programs", Journal of the American Society for Training and Development, 1975.

ODIORNE, S.G., "Evaluation of Management Training - What do we know about it?", American Society for Training and Development Inc., 1975, p. 191.

ROBINSON, James C., "Developing Managers through Behavior Modeling", Learning Concepts, Austin, Texas, 1982.

STROUD, P.V., "Evaluating a Human Relation Training Program", Personnel Journal Inc., vol. 36, 1959, pp. 52-60.

X0025823 7

DATE DE RETOUR

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

Niveau(x) d'enseignement : 9 Numéro ISN : 9497
Centre d'intérêt : 917

Lupien, Roger

Un modèle de gestion de l'évaluation de la formation / par Roger Lupien -- [Hull?] : R. Lupien, [1984?]
2 v. (ix, 121 ; [143] f.) : ill. ; 28 cm

"Projet d'intervention présenté à l'ENAP en vue de l'obtention de la maîtrise en administration publique". Bibliogr. : f. [119]-121.
Dépouillement partiel : v. [2] Annexes.

Vedette(s)-secondaire(s) : Ecole nationale d'administration publique (Québec)

Descripteur(s) : Programme de formation * Formation en cours d'emploi * Evaluation de programmes * Fonction publique * Questionnaire

Identificateur(s) de sujet : Agents de pêche * Fonctionnaires

Ce projet consiste, premièrement, à élaborer et expérimenter une méthode permettant d'évaluer les applications et les améliorations survenues à la suite d'un cours de cinq semaines donné à des agents de pêche par le Ministère des pêches et océans. Le deuxième objectif du projet est de développer un modèle d'évaluation de la formation, applicable à d'autres cours à l'intérieur du ministère et éventuellement dans d'autres ministères. Au moyen d'un questionnaire, des données furent recueillies auprès de 25 agents de pêche et 11 inspecteurs sur leurs réactions à la suite du cours ainsi que sur l'évaluation de leur apprentissage. Puis, la combinaison du modèle d'évaluation de Kirkpatrick et de l'approche systémique à la formation produit un modèle qui intègre les principaux éléments retrouvés dans un processus de formation et un processus d'évaluation. Finalement, on élabore sept recommandations qui s'adressent au Ministère des pêches et océans et trois recommandations pour la fonction publique fédérale quant à la formation et l'évaluation de la formation.

Type de document :

INT.
567
2

9497B

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

UN MODÈLE DE GESTION DE L'ÉVALUATION DE LA FORMATION

ANNEXES

par
ROGER LUPIEN

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

Promotion
1978-81

Étudiant à temps partiel

PROJET D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ÉNAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

ANNEXES

1. Organigramme du ministère des Pêches et Océans

2. Rapport du Conseil du Trésor (Document non publié)

3. Questionnaire des réactions

4. Formule d'évaluation de l'apprentissage (G.R.C.)

5. Plan du cours "Application des règlements" (Enforcement Training Program)

6. Liste des fonctions de l'agent des pêches

7. Exemplaire d'un questionnaire employé pour le groupe expérimental

8. Échelle de notation du rendement à l'emploi

9. Liste des habiletés évaluées au niveau de l'application (AP) et de l'amélioration (AM)

10. Modèle d'évaluation intégré à l'Approche systémique de la formation

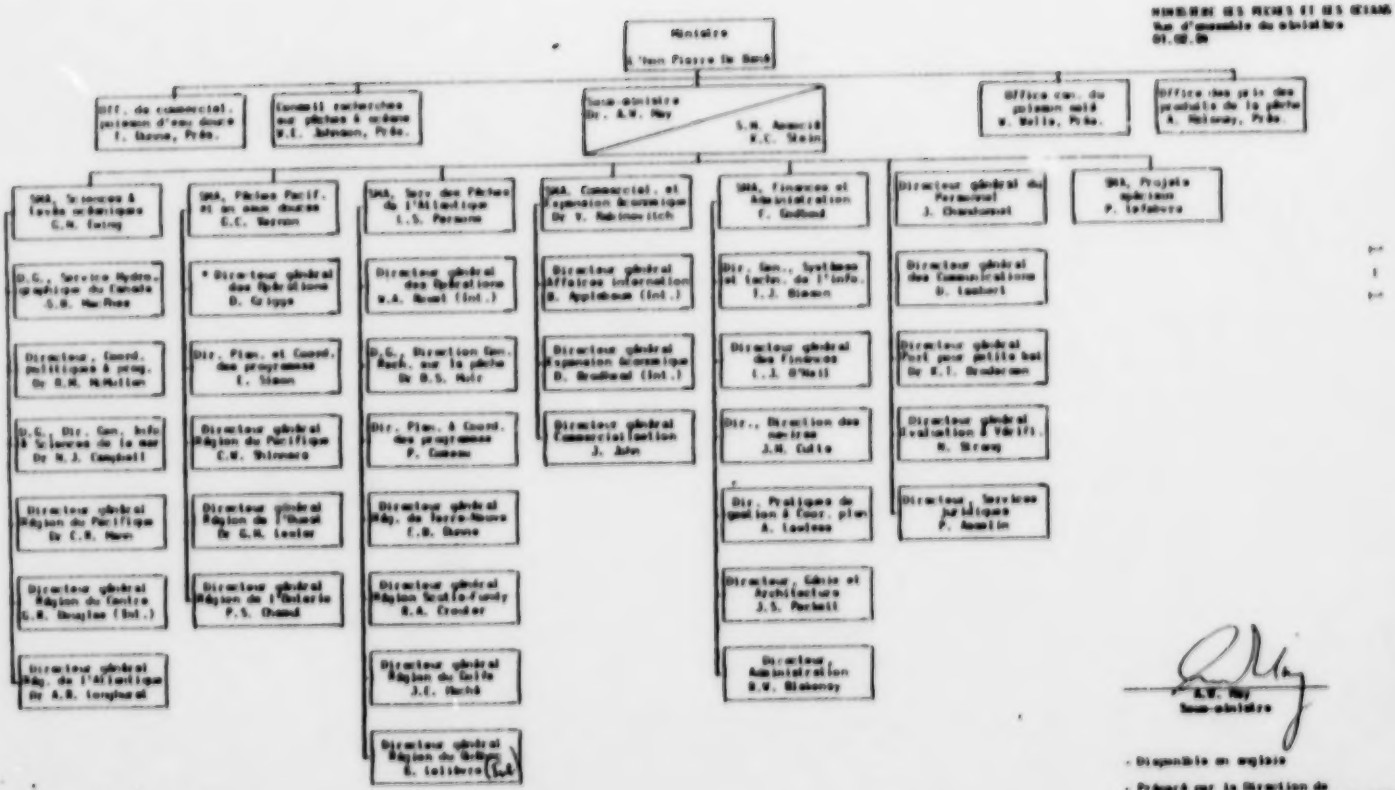
ANNEXE 1

ORGANIGRAMME

DU

MINISTERE

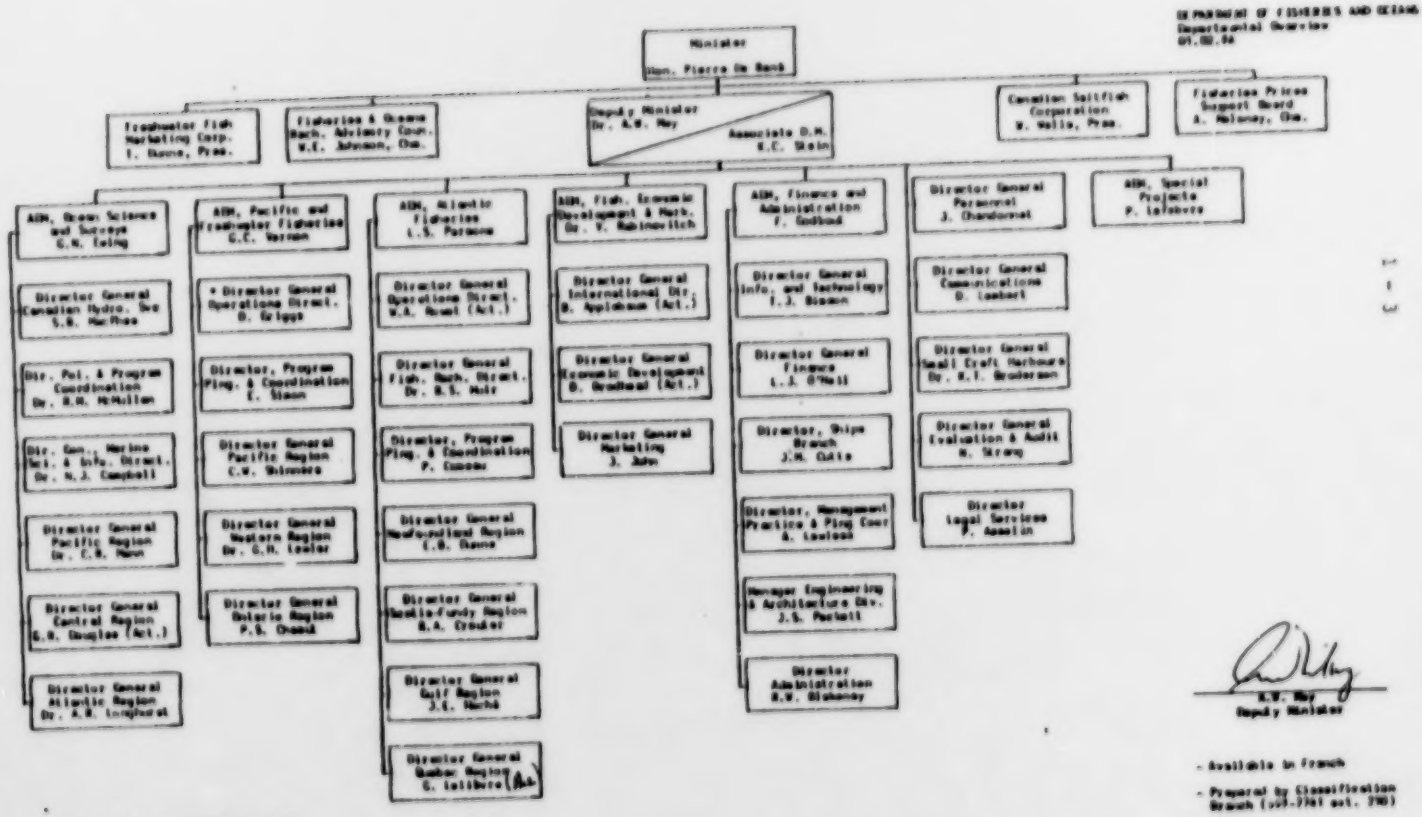
MINISTÈRE DES PÊCHES ET DES OCÉANS
Vue d'ensemble du ministère
01.02.26



A.W. May
Sous-ministre

- Disponible en anglais
- Préparé par la Direction de la classification (593-7361 ext. 270)

* MM. J.C. DAVIS - CHEFS DE CABINET



DEPARTMENT OF FISHERIES AND OCEANS
Departmental Overview
01.02.84

A.W. May
Deputy Minister

- Available in French

- Prepared by Classification Branch (ext. 3761 ext. 3783)

* MR. J.C. GAUTI - LANGUAGE TRAINING

ANNEXE 2

RAPPORT DU CONSEIL DU TRÉSOR

1983/84

6. STATISTICAL REPORT ON PUBLIC SERVICE STAFF TRAINING

6.1 INTRODUCTION

The following report provides a summary of the trainee-related costs and data as well as organizational costs reported by departments and agencies identified in the Public Service Staff Relations Act, Schedule I, Part I. The report focuses on fiscal year 1982-83; with comparisons to 1981-82 and 1980-81 provided data were available.

1982-83 marked a new era as the majority of departments reported via the new Training and Development Information System (TDIS). A separate analysis was however conducted for Revenue Canada - Customs and Excise, which utilized the TDIS pilot system, and for three other departments (Department of National Defence, External Affairs, Revenue Canada-Taxation) who submitted summary data partially or wholly through the old reporting mechanism - the Annual Training and Development Review (ATDR). 71% of the total 161,946 training occurrences were reported through TDIS; 4% through the TDIS pilot project and 25% through the ATDR.

According to departmental feedback and 1982-83 departmental year-end narrative reports, costs and data were not however fully reported. TDIS submission deadlines which were tighter than those for the ATDR, departmental delays in the finalization of costs, and newly implemented departmental reporting procedures and administrative networks were cited as difficulties which resulted in an unspecified amount of data not being submitted in a timely manner for 1982-83 report production. These data will as a result be included in the 1983-84 report.

6.2 PUBLIC SERVICE TRAINING EXPENDITURES AND PARTICIPATION 1982-83

6.2.1 TRAINING EXPENDITURES 1982-83

The cost of staff training, including education leaves for 1982-83 was $214,950,621, representing 1.6% of the Public Service salary vote.

These costs may be divided into two major groupings:

- trainee-related costs directly attributable to an employee's participation in training, including trainee salary costs and trainee direct costs such as tuition, travel/living and text/material costs; and

- organizational costs incurred through the provision of training and which do not directly correlate to participation in training. These include trainer salary costs, consulting contract costs and additional and capital costs.

Central agency costs and revenues, most notably the costs of the development of TDIS and the operations of the Staff Development Branch, Public Service Commission were also reported for the first time in 1982-83. These represented 10% of total organizational costs, and 71% of revenues.

6.2.2 PARTICIPATION IN TRAINING 1982-83

162 thousand records of participation in training or training occurrences were reported in 1982-83 for a total of 840 thousand person days in training. The average length or duration of an occurrence was 5.2 days.

The average cost per training occurrence (based upon both trainee-related and organizational costs) was $1,327, or $256 per person day in training.

6.2.3 TRAINING RESOURCES 1982-83

Training activities during 1982-83 utilized the direct and indirect involvement of 500 thousand resource or trainer person-days in support of the departmental staff training function, of which 32% were central agency resources.

The comparison of trainer person days to trainee person days provides the input/output ratio of 1 trainer day to 1.7 trainee days.

6.3 COMPARATIVE SUMMARY OF PUBLIC SERVICE TRAINING EXPENDITURES AND PARTICIPATION 1982-83, 1981-82, 1980-81

6.3.1 TRAINING EXPENDITURES 1982-83, 1981-82, 1980-81

The cost of staff training increased consistently by 21% from 1980-81 to 1981-82 and again to 1982-83. The distribution of costs has however changed. Trainee-related costs increased by only 3% from 1981-82 to 1982-83 while organizational costs experienced a 49% increase. Trainee-related costs, which represented 60% of total training costs in 1980-81 and 1981-82, accounted for only 51% in 1982-83. Organizational costs evidenced the converse, representing 49% of total training costs in 1982-83, compared to 40% in both 1980-81 and 1981-82.

To amplify on Figure 2, although trainee salary continued to represent approximately 75% of trainee-related costs, there was an actual decrease of 0.7% in trainee salary costs in 1982-83. Particularly large increases, on the other hand, were identified in 1982-83 consulting contract costs (192%) and capital and additional costs (91%). These may largely be attributable to the introduction of TDIS with greater emphasis being placed on capturing the organizational costs of training and the previously mentioned central agency costs. Trainer salary costs continued however to represent the majority of organizational costs in 1982-83 (53%).

Figure 3 illustrates the aforementioned trends on a cost per person day basis. The average cost of training per trainee person day increased by $72 from 1981-82, 72% of which may be attributed to increased organizational costs.

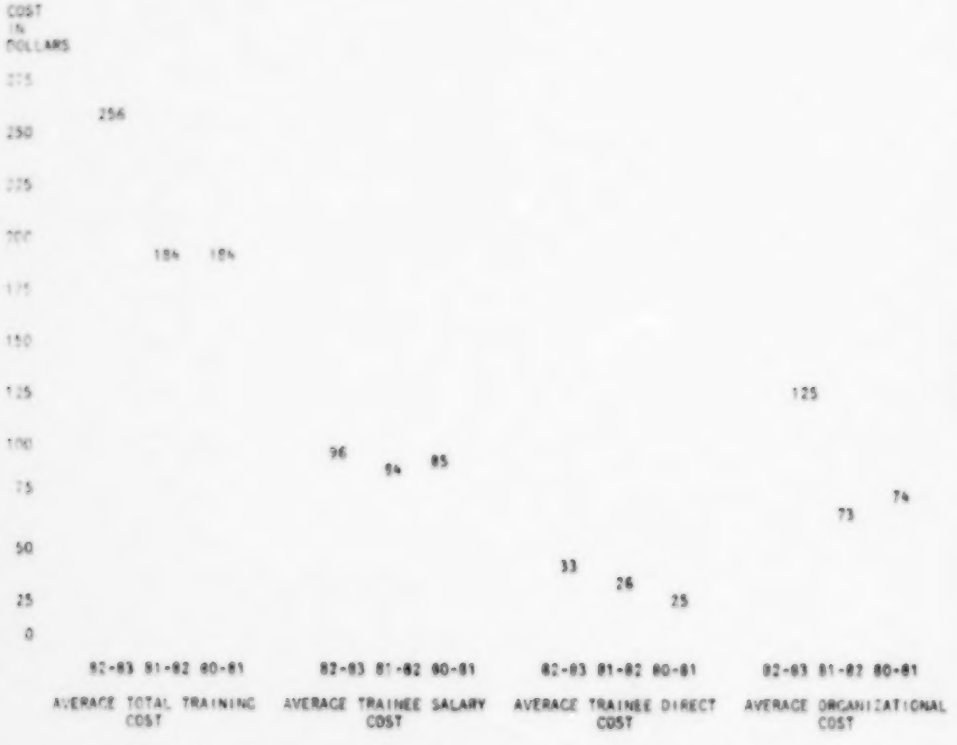


Figure 3: AVERAGE COST PER PERSON-DAY IN TRAINING FOR 1982-83, 1981-82, 1980-81

In 1982-83 men participated in 96 thousand training occurrences and women in 65 thousand. This does however demonstrate equitable representation of the Public Service male and female populations, as women represented 40% of the Public Service population in 1982-83 and received an equal percentage of training occurrences.

1982-83 also saw no difference in the average length of training for men and women. Men received 495 thousand person days in training, with women receiving 304 thousand. The average trainee-related cost per person day in training for men was $142 compared to $104 for women.

6.5 PARTICIPATION AND TRAINEE-RELATED EXPENDITURES BY SOURCE OF TRAINING

Training provided internally by departments continued to account for the majority of Public Service training occurrences (77%) and trainee-related costs (67%). This predominance of departmental training may largely be attributed to department-specific training requirements in highly operational, technical and professional areas. In comparison, training taken at the Staff Development Branch, Public Service Commission, accounted for 6% of total 1982-83 occurrences and 13% of trainee-related costs, and training provided by non-Public Service sources 16% of occurrences and 18% of trainee-related costs.

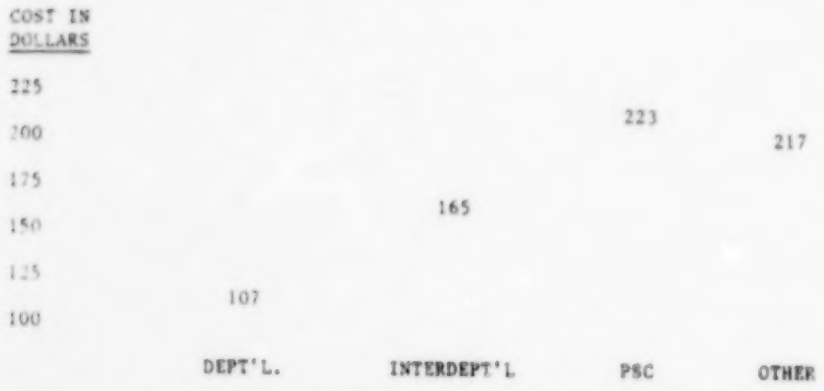


Figure 4: AVERAGE TRAINEE-RELATED COST PER PERSON DAY IN TRAINING BY SOURCE OF TRAINING 1982-83.

As illustrated in Figure 4, the average trainee-related cost per person day in training was substantially lower for departmental training. Organizational costs ($105 million) however may also be viewed in part as a cost of departmental training which would reduce the difference in average trainee-related cost per person day.

FIELD OF TRAINING	AVERAGE LENGTH OF TRAINING IN DAYS	AVERAGE TRAINEE-RELATED COST PER PERSON DAY IN TRAINING
Management	5	$222
Supervision	4	$139
Scientific	4	$170
Admin & Analysis	3	$168
Technical/Trades	7	$138
Admin. Support	3	$119
Other	4	$125

Table 2: AVERAGE LENGTH OF TRAINING AND AVERAGE TRAINEE-RELATED COST PER PERSON DAY IN TRAINING BY FIELD OF TRAINING, 1982-83

6.8 PARTICIPATION AND TRAINEE-RELATED EXPENDITURES BY PURPOSE OF TRAINING

Purpose of Training records the department's objectives in authorizing participation in training. 56% of 1982-83 training occurrences, 58% of person days in training and 62% of trainee-related costs were provided for professional/technical/vocational reasons. Developmental training accounted for 22% of occurrences, 19% of person days and 20% of trainee-related costs.

PURPOSE OF TRAINING	AVERAGE LENGTH OF TRAINING IN DAYS	AVERAGE TRAINEE-RELATED COST PER PERSON DAY IN TRAINING
Professional/Technical/ Vocational	5	$148
Retraining	3	$116
Occupational Health and Safety	2.5	$121
Orientation	6.5	$144
Development	4	$162
Employee Assistance	3	$134

Table 3: AVERAGE LENGTH OF TRAINING AND AVERAGE TRAINEE-RELATED COST PER PERSON DAY IN TRAINING BY PURPOSE OF TRAINING

6.9 PARTICIPATION AND TRAINEE-RELATED EXPENDITURES BY OCCUPATIONAL CATEGORY

When analyzed by occupational category, participation in training evidenced only one substantive trend, that is increased training for the Management Category. This may be largely due to the mandatory senior management training program introduced in 1982. The following figure compares, by occupational category, participation in training in 1982-83 to Public Service populations. Correlation between participation and representation in the Public Service is evident, with the exception of the Administrative and Foreign Service and Administrative Support categories.

[redacted]

6.10 PARTICIPATION AND TRAINEE-RELATED EXPENDITURES FOR INDIGENOUS AND HANDICAPPED PERSONS

Indigenous and handicapped indicators were captured for the first time in 1982-83 due to the introduction of TDIS. While data is not necessarily reliable as these indicators were completed on a voluntary basis, 0.5% of training occurrences were reported being taken by handicapped employees and 1.7% of occurrences by Native Canadian employees. According to departmental reporting, handicapped persons represent less than ¼ of 1% of the Public Service and Indigenous Canadians 1.3%.

6.11 PARTICIPATION AND TRAINEE-RELATED EXPENDITURES FOR MANAGEMENT CATEGORY MANAGEMENT ORIENTATION TRAINING

The Public Service Commission offered 26 Management Category Management Orientation Training courses in 1982-83; 2 to Assistant Deputy Ministers or equivalents; 13 to Executives or equivalents; and 11 to Senior Management or equivalents.

	ADM	EX	SM	Total
Participation				
English	20	192	168	380
French	14	82	88	184
Salary Costs	$41,960	$423,023	$615,454	$1,082,437
Direct Costs	$37,606	$437,918	$752,226	$1,227,750
Total Costs	$79,566	$862,941	$1,367,680	$2,310,187

Table 4: PARTICIPATION AND TRAINEE-RELATED COSTS FOR MANAGEMENT CATEGORY MANAGEMENT ORIENTATION TRAINING 1982-83

Departmental narrative reports for the most part provided some analysis or evaluation of participation in the mandatory Management Category Management Orientation Training.

One department in noting the variance between the planned costs and the actual costs of this orientation training identified the higher-than-planned participation as being a result of the training responding to managers' needs, the timely and wide distribution of information on the program throughout the department and the support of top management through the creation of a central budget for EX and SM orientation training. The department also indicated its intention to centrally fund the middle management and supervisory orientation training which becomes mandatory effective April 1984. Central training budgets were mentioned in a number of reports as facilitating the success of the program.

APPENDIX A

Comparison of Total Cost of Training to Salary Vote by Department 1982,-83, 1981-82, 1980-81

	1982-83		1981-82		1980-81	
Department	Total Cost of Training (in thousands)	% of salary vote	Total Cost of Training (in thousands)	% of salary vote	Total Cost of Training (in thousands)	% of salary vote
AGR	2,938	1.1	7,377	2.9	3,901	1.7
ARC	731	3.7	544	3.0	308	2
CAE	9,344	3.8	7,738	3.4	4,539	2.5
CCA	848	1.3	865	1.5	952	2
CEO	21	1.2	18	1.3	-	-
CIC	-	-	6	1.1	-	-
CLR	56	2.6	32	1.7	-	-
COL	61	1.5	48	1.2	41	1.6
COM	1,045	1.5	828	1.2	1,100	2.1
CSW	5	1.1	-	-	-	-
CTC	467	1.1	306	1.4	276	2
DFO	4,744	2.0	3,113	2.0	1,761	1.4
DND	7,204	1.0	9,158	1.2	4,965	.8
DOE	6,279	2.0	10,796	3.6	7,126	3.1
DPW	3,136	1.4	3,639	1.7	4,222	2.6
DSS	6,551	2.5	5,267	2.2	5,894	3.1
DVA	3,863	3.9	2,176	2.6	1,856	2.3
EIC	18,782	3.1	9,971	1.9	22,745	5.1
EMR	3,180	2.1	1,323	1.0	703	.7
ENR	464	3.2	396	3.2	352	3.8

Including Education on Leave costs.

Department	1982-83 Total Cost of Training (in thousands)	1982-83 % of salary vote	1981-82 Total Cost of Training (in thousands)	1981-82 % of salary vote	1980-81 Total Cost of Training (in thousands)	1980-81 % of salary vote
STC	1,883	1.6	2,211	1.9	2,065	2.4
SUC	12	.8	2	0.2	-	-
TAR	22	2.3	-	-	-	-
TAX	23,525	5.8	24,771	6.7	10,227	3.4
TBD	1,844	6.2	300	1.0	219	0.9
TOTAL	214,951	3.6	177,600	3.3	$146,346	3.3

Department	1982-83 Participation*	1982-83 % of Departmental Population**	1981-82 Participation*	1981-82 % of Departmental Population**	1980-81 Participation*	1980-81 % of Departmental Population**
IAN	3555	61	4558	79	3,570	61
IDA	515	45	642	59	599	60
IJC	-	-	-	-	-	-
INS	71	35	187	101	61	35
ITC	432	24	867	32	542	22
JUS	931	64	1077	82	765	64
LAB	510	64	756	101	355	47
LFB	7	35	-	-	-	-
MED	2	1	9	9	13	13
MOT	17,111	83	15,351	75	11,513	60
MSD	32	42	17	38	10	1
MST	33	21	100	65	76	53
NCC	697	82	797	94	1136	147
NHW	2,907	34	2960	33	2113	25
NLI	556	108	301	57	166	34
NMC	479	49	530	56	401	42
NPB	159	63	194	81	142	61
OCC	130	73	168	87	182	103
PCO	143	44	123	32	68	21
PEB	24,645	253	19936	201	18,294	189
PSC	1,448	61	1760	73	1592	66
RCM	1,185	37	1153	32	1206	39
REE	614	61	1152	58	1236	70
RTC	90	22	144	35	119	31
SFC	2,694	86	1796	57	1246	43

ANNEXE 3

QUESTIONNAIRE DES RÉACTIONS

Individual Assessment of R.C.M.P. "Depot" Training
Fishery Officer/Fisheries Inspector Enforcement Course

Each officer is asked to answer the following questions and forward the answers to:

1. What are the advantages/disadvantages of integrating fisheries inspectors and fisheries officers on the same course?

2. What are the advantages/disadvantages of inter-regional participation on the same course?

3. Did the course content assist you in meeting the following responsibilities:

   a) Enforcement Role?
   b) Public Relations?
   c) Administrative Role?

4. Did the course help improve your self confidence?; self-esteem?; your morale?

5. What is your assessment of the overall course content? What parts of the course content could we improve on and how?

6. Finally, recognizing that the individual cost to the department is approximately $2500.00 (not including salaries) and considering the services available at Regina and the quality of instruction provided, do you consider these costs justified? If not, why not?

7. Other comments?

ANNEXE 4

FORMULE D'ÉVALUATION DE L'APPRENTISSAGE
(GENDARMERIE ROYALE DU CANADA)

R.C.M.P. ACADEMY AT "DEPOT" DIVISION
REGINA, SASKATCHEWAN

CANADIAN FISHERIES ENFORCEMENT COURSE

PERFORMANCE CODE			
A+	90-100%	C+	67-69%
A	85-89%	C	63-66%
A-	80-84%	C-	60-62%
B+	77-79%	D+	57-59%
B	73-76%	D	53-56%
B-	70-72%	D-	50-52%

ATTITUDE CODE	
A - Very good	Très bonne
B - Good	Bonne
C - Average	Moyenne
D - Below Average	Inférieure à la moyenne

SUBJECT	PERFORMANCE	ATTITUDE
LAW	A+	C
	Very good effort. Exam - 99%	
OPERATIONAL TRAINING	B+	B
	Quiet. Applied himself very well during training.	
HUMAN RELATIONS	B	C
	Good speaker. Can pay more attention to technique but he was knowledgeable and organized.	
TECHNICAL SERVICES	B	
	No difficulties. 2 Photo Assignments only.	
FIREARMS TRAINING	A-	B
	Quiet, dedicated and mature. He worked hard. He appeared concerned about his legality of carrying a weapon but that has been cleared. Revolver - 278/300 Night PPC - 161/180 Shotgun - 16/25	

..../2

ANNEXE 5

PLAN DU COURS
APPLICATION DES RÈGLEMENTS

File Number:

5 - 1 Code Number:

CANADIAN FISHERIES ENFORCEMENT COURSE

DEVELOPED BY:

PROGRAM DEVELOPMENT SECTION
R.C.M.P. ACADEMY AT "DEPOT" DIV.
REGINA, SASKATCHEWAN

CHAPTER 9: SWIMMING

A. Self-Survical - Rescue
B. Resuscitation

CHAPTER 10: SELF-DEFENCE

CHAPTER 11: DRIVER TRAINING

CHAPTER 12: C.P.I.C.

B. THE PHYSICAL PROGRAM

1. Physical Training

The sessions are voluntary after the normal training hours. These sessions are designed to assess and improve the physical fitness level of the candidate. The program deals with a combination of exercise, running, and participation in various sports, as well as attempts to create, in the candidate, an awareness of the health benefits of physical exercise.

In addition to participating while they are here at the Academy, the students are encouraged to maintain and improve that physical fitness level after they leave.

2. Swimming

The Fisheries Officers conduct the majority of their work on or near the water and are expected to be able to respond to any water emergency ie, swim or rescue someone else. Once the rescue is effected, the Fisheries Officer may have to resuscitate the victim.

3. Self Defence

Fisheries Officers may have to protect themselves or arrest an unwilling prisoner. Through self-defence classes, the officer will be taught break and controlling techniques, police come-alongs, removal techniques, body searches, weapons searches and ground fighting techniques.

7. Firearms

As a result of classroom sessions and practical application the Fisheries Officers will be exposed to Rifle, Revolver, and Shotgun training with emphasis on "Safety" and "The Use of Force".

8. CPIC

The Fisheries Officers are, for the purpose of CPIC, an accredited Police Department and should have knowledge of what the system is all about and what it can do for them as an investigator.

References:

1) Canadian Fisheries A
2) Criminal Code
3) Precis Material - Ma nit "The Academy"
4) BRT - CTS - Chapter - Criminal Law

Related Sessions:

FCTS Chapter 4(D)-Practi Training

CANADIAN FISHERIES ENFORCEMENT COURSE

CHAPTER 2

CRIMINAL CODE

C. EVIDENCE

Fisheries Officers gather verbal and physical evidence related to the Canadian Fisheries Act Offences.

The sessions will provide the student with the necessary knowledge and practical application of presenting admissable evidence.

Instruction should include:

- Canada Evidence Act
- Privileges of witnesses
- Corroboration
- Character and conduct
- Hearsay
- Courtroom Behaviour

At the end of the sessions provided with a hypothetical Fisheries Act offence,the student will be able to:

a) GIVE EVIDENCE AS A CROWN WITNESS, IN A MOCK TRIAL SITUATION

References:

1) Criminal Code
2) Canadian Fisheries Act
3) Precis Material - "The Academy"
4) BRT - CTS - Chapter 2 - Criminal Law

Related Sessions: FCTS Chapter 4(D) - Practical Training
FCTS Chapter 5 - Technical Services

CRIMINAL LAW

E. STATEMENTS AND CONFESSIONS:

Fisheries Officers take statements from witnesses and accused persons.

This session will acquaint the students with the principles and procedures governing the admission of statements from accused persons as evidence. Instruction will include the taking of statements from witnesses and/or suspects.

Instruction should include:

- Definition of:
  - statement
  - confession
  - inculpatory/exculpatory
- Outline of:
  - Judge's rules
  - burden of proof
  - voir dire
  - interrogation of children
  - accused's right to counsel

At the end of the session the student will be able to:

a) STATE THREE DIFFERENCES BETWEEN A WRITTEN STATEMENT OF A WITNESS AND THAT OF AN ACCUSED.

b) STATE FIVE FACTORS AFFECTING THE ADMISSIBILITY OF A CONFESSION.

c) STATE BRIEFLY THE TRIAL PROCEDURE OF A "VOIR DIRE".

CANADIAN FISHERIES ENFORCEMENT COURSE

CHAPTER 2

CRIMINAL CODE

F. SOURCE DEVELOPMENT

Fisheries Officers develop and utilize contacts and informants.

This session will provide the student with the knowledge necessary to assist him in motivating, developing and employing contacts and informants.

Instruction should include:

- difference between contacts and informers
- value of contacts and informers
- developing contacts
- motivating factors for contacts and informants
- problems and confidentiality of Officer / Informer relationship.

At the end of this session the student will be able to:

a) WRITE FIVE MOTIVES OF PERSONS WILLING TO PROVIDE INFORMATION.

b) WRITE THE ACCEPTABLE RELATIONSHIP WHICH MUST EXIST BETWEEN HIMSELF AND INFORMANT.

References:

1) IACP Training Keys
2) Precis Material "The Academy"
3) BRT-CTS - Chapter 6 - Source Development

Related Session:

FCTS Chapter 4(D) - Practical Training

CHAPTER 4

OPERATIONAL TECHNIQUES

A. CARE AND HANDLING OF PRISONERS

Fisheries Officers arrest persons who commit offences under the Provisions of the Canadian Fisheries Act.

The session will provide the student with the knowledge and practice necessary in the proper handling and care of arrested persons. Instruction should include the search of and how to properly escort prisoners.

Instruction should include:

- types of prisoners
- rights of prisoners
- methodology of searching
- types and application of restraining devices
- considerations when escorting in vehicle or other modes of transportation.
- Use of Force

At the end of the session, given a situation involving one or more persons who have been arrested, the student will be able to:

a) STATE THE RIGHTS OF PERSON(S) IN CUSTODY

b) COMPETENTLY SEARCH A PRISONER

c) APPLY PROPERLY, RESTRAINING DEVICES

d) STATE CONSIDERATIONS IN ESCORTING PRISONERS IN SPECIFIC MODES OF TRANSPORTATION

References:

1) Criminal Code
2) IACP Training Keys
3) Precis Material "The Academy"
4) Films: "Booked for Safe Keeping", "Cry for Help"
5) BRT - CTS - Chapter 14 - Prisoners and Mental Patients

Related Sessions:

FCTS - Chapter 2 (A) - Criminal Code
FCTS - Chapter 4 (D) - Practical Training

CHAPTER 4

OPERATIONAL TRAINING

C. REPORT WRITING

Fisheries Officers submit accurate and concise reports.

This session will reinforce the knowledge the student needs to complete the forms he uses in his daily work routine and will be provided by a resource person from Fisheries and Oceans.

Instruction should include:

- Operational Forms

- Administrative Forms

At the end of the session the student will be able to:

a) COMPLETE DESIGNATED FORMS AND RECORD PERTINENT INFORMATION CORRECTLY

References:

1) Canadian Fisheries Policy
2) Criminal Code

Related Sessions:

FCTS - Chapter 2 (B) - Criminal Law
FCTS - Chapter 4 (D) - Practical Training

f) COMPLETE PERTINENT OPERATIONAL FORMS INCLUDING ANY LEGAL DOCUMENTS.

g) PREPARE AND PRESENT EVIDENCE AS A CROWN WITNESS.

References:

1) Canadian Fisheries Act
2) Criminal Code
3) Precis Material "The Academy"
4) BRT - CTS - Chapter 8 - Operational Training

Related Sessions:

FCTS - Chapter 2 - Criminal Code
FCTS - Chapter 4 (C) - Report Writing
FCTS - Chapter 4 (A) - Care and Handling of Prisoners
FCTS - Chapter 4 (B) - Notebooks
FCTS - Chapter 5 - Technical Services

CANADIAN FISHERIES ENFORCEMENT COURSE

CHAPTER 5

TECHNICAL SERVICES

B. PHYSICAL EVIDENCE:

Fisheries Officers contact and gather physical evidence in the enforcement of the Canadian Fisheries Act.

This session will prepare the member to identify, handle, preserve and present any exhibits that are pertinent to an offence committed under the Canadian Fisheries Act.

Instruction should include:

- location and identification of physical evidence (exhibits).
- recognizing the potentialities of the exhibits.
- identification and preservation of exhibits.
- transporting of exhibits.
- purpose and presentation of exhibits as evidence.

At the end of the session given a hypothetical situation involving exhibits, the student will be able to:

a) IDENTIFY AND RECORD SUITABLE EXHIBITS.

b) PACKAGE AND SUBMIT EXHIBITS FOR EXAMINATION.

c) ENTER IN COURT AN EXHIBIT AS EVIDENCE - STATING ITS PURPOSE.

References:

1) Precis Material - "The Academy"
2) Audio/Visual Presentation - Physical Evidence
3) Identification and Services Lab Manual
4) BRT - CTS - Chapter 25 (C) - Physical Evidence

Related Sessions:

FCTS - Chapter 4 (D) - Practical Training
FCTS - Chapter 2 - Criminal Law

CANADIAN FISHERIES ENFORCEMENT COURSE
CHAPTER 7

HUMAN RELATIONS

A. THE POLICE IDEA

Fisheries Officers enforce Federal Statutes and are therefore a part of the Criminal Justice System.

The session will lay the foundation for understanding the role Fisherie Officers take in the Criminal Justice System.

Instruction should include:

- Robert Peel (nine principles of policing)
- Fisheries Officer's function as a service to the community
- Responsibilities of Fisheries Officers in the enforcement and preventive roles.

At the end of the session the student will be able to:

a) STATE THE ORIGINAL AND CONTINUING OBJECTIVE OF POLICING.

b) STATE THE RELATIONSHIP BETWEEN THE FISHERIES OFFICERS AND PUBLIC FOR RESPONSIBILITY IN THE AREAS OF PREVENTION AND ENFORCEMENT.

References:
1) C.T.S. The Police Function - B.R.T.- Chapter 18(
2) Precis Material, Human Relations Unit, "The Academy"

References:

1) Film: "What you are isn't necessarily what you will be"
2) Instructor's guide to film: "What you are is where you were when"
3) Film: "Play it cool"

CANADIAN FISHERIES ENFORCEMENT COURSE

CHAPTER 7

HUMAN RELATIONS

D. INDIAN/CANADIAN MINORITY

Fisheries Officers investigate incidents involving Indians or person(s) representing other minority groups.

The session will provide the student, from the Indian viewpoint, with factors which cause individual Indians to develop social attitudes and behaviour which are different from the students.

Instruction should include:

- Indian culture
- Indian reaction to hostility
- Attitudes reflected by antisocial behaviour
- Economic plight of Indian
- Social disorganization with Indians moving into cities
- Internal problems
- Impact of liquor on life style
- How Indians are helping themselves
- How the Officers can help the Indian

At the end of the session the student, given a simulated situation involving a Police/Indian interaction, the student will be able to:

a) STATE IN DETAIL HOW HE WOULD HANDLE THE GIVEN SITUATION, INDICATING HIS UNDERSTANDING AND ACCEPTANCE OF THE INSTRUCTION RECEIVED.

References:

1) B.R.T. - C.T.S. - Chapter 20 - Cross Cultural Education
2) Precis Material, Human Relations Unit, "The Academy"

CANADIAN FISHERIES ENFORCEMENT COURSE

CHAPTER 7

HUMAN RELATIONS

F. CRIME PREVENTION AND THE COMMUNITY

Fisheries Officers, through interaction with members of the community, devise means and programs to prevent or reduce violations of the Fisheries Act.

These sessions will prepare the student to assume this shared officer/community responsibility for crime prevention. Instruction will offer the opportunity to exercise the student's imagination and initiative to develop alternative strategies for crime prevention and the enhancement of community relations.

Instruction should include:

- Working definition
- Philosophy of Crime Prevention
- Characteristics of:
    - reactive style policing
    - preventive policing
    - proactive policing
- Innovative Programs
    - public education
    - youth
    - community involvement
    - news media

At the end of these sessions, the student will be able to:

a) GIVEN A CASE STUDY DESCRIBING A PROBLEM, THE RESOURCES AVAILABLE AND DESIRED OUTCOME, CO-OPERATE WITH ANOTHER STUDENT UTILIZING ANY AVAILABLE RESOURCES TO:

- DESIGN A PREVENTIVE STRATEGY WHICH WILL ACHIEVE THE DESIRED OUTCOME. THE PROPOSED PROGRAM MUST INCLUDE COMMUNITY AND OFFICER COLLABORATION AND BE WITHIN THE LIMITATIONS DESCRIBED IN THE PROBLEM AND POLICY.

References:

1) B.R.T. - C.T.S. - Chapter 17 - Crime Prevention and the Community.
2) Precis Material - "The Academy"
3) Booklets - Articles, Films - "The Academy"

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION

References:

1) BRT - CTS - Chapter 28 - Firearms Training
2) Firearms Training Manual
3) Precis Material "The Academy"
4) Criminal Code

Related Sessions:

FCTS - Chapter 2 (A) - Criminal Code
FCTS - Chapter 4 (D) - Practical Training
FCTS - Chapter 10 - Self-Defence

CANADIAN FISHERIES ENFORCEMENT COURSE
CHAPTER 5
SWIMMING

A. Fisheries Officers conduct inland and coastal water patrols which may necessitate self survival and/or rescue from the water persons in distress.

The sessions will develop the student's ability to utilize floating assists and make him aware of his capabilities and limitations in the water. Instruction will include rescue techniques and water safety precautions.

Instruction should include:

- Self Survival

(a) various immersions in deep water (familiarity)

(b) Immersion with various articles of clothing (survival)

(c) Guided discussions on survival and cold water survival.

(d) Use of various floating aids for self survival.

- Water Safety

(a) Body reaching assists.

(b) Aid to extend reaching assists.

(c) Throwing assists.

(d) Floating assists

(e) Clothing inflation and self survival.

At the end of the session the student will be able to:

(a) STAY AFLOAT BY IMPROVISING AVAILABLE RESOURCES AS FLOATING ASSISTS.

(b) MAKE A HEAD FIRST ENTRY; SURFACE AND THEN SWIM 25 FEET USING 1 OF THE 4 STROKES; STOP AND TREAD WATER FOR 1 MINUTE WHILE CONVERSING WITH THE INSTRUCTOR; COMPLETE A 360 DEGREE TURN; THEN SWIM 90 FEET USING THE SAME STROKE.

CANADIAN FISHERIES ENFORCEMENT COURSE

CHAPTER 9

SWIMMING

B. RESUSCITATION

Fisheries Officers render First Aid to victims suffering from respiratory failure and/or cardiac arrest.

These sessions will cover methods of applying resuscitation techniques and basic life support to casualties in emergency situations.

Instruction should include:

- Oral resuscitation
- External heart massage
- Combination of oral resuscitation and external heart massage (C.P.R.)
- First Aid for choking (Heimlich Manoeuver)

At the end of these sessions, the student will be able to:

a) APPLY ORAL RESUSCITATION TO SIMULATED CASUALTY AS THE CIRCUMSTANCES DICTATE.

b) EFFECTIVELY APPLY RESUSCITATION TECHNIQUES AND BASIC LIFE SUPPORT TO A SIMULATED CASUALTY WHOSE CARDIO-RESPIRATORY SYSTEM HAS STOPPED FUNCTIONING.

c) APPLY THE HEIMLICH MANOEUVER TO A SIMULATED CASUALTY WHOSE AIRWAY IS BLOCKED BY A FOREIGN BODY.

References:

1) BRT - CTS - Chapter 29 - Swimming
2) First Aid Manual - St. John Ambulance
3) Cardiopulmonary Resuscitation (C.P.R.)
4) Canadian Heart Foundation, 1976
5) Red Cross Water Safety Instructors Guide

CANADIAN FISHERIES ENFORCEMENT COURSE

CHAPTER 11

DRIVER TRAINING

Fisheries Officers in their enforcement role, operate motor vehicles requiring them to use certain driving techniques.

These sessions will familiarize the student with specific driving techniques which will develop confidence in the operation of a motor vehicle. Instruction will include both theory and practical application.

Instructions should include:

- Officer/Violator Contact
  - Physical Approach
  - Defensive Measures
- Overtaking and Stopping
  - Dangers involved if not done properly
- Highway Driving and Passing
- Turns - Shoulder to Shoulder
  - "U" and "Y"
- Gravel Road Driving
  - Normal and pursuant situations
  - How to safely perform a panic stop
- Use of road blocks, check points

At the end of these sessions and given a simulated hypothetical driving situation, the student will be able to:

a) SAFELY OVERTAKE AND STOP A MOTOR VEHICLE.

b) CORRECTLY APPROACH AND SPEAK TO A SUSPECTED VIOLATOR.

c) SAFELY MAKE A SHOULDER TO SHOULDER "U" AND "Y" TURN.

d) CORRECTLY ESTABLISH A CHECK POINT ON A HIGHWAY.

References:

1) BRT - CTS - Chapter 32 - Driver Training chain Enforcement
2) Precis Material "Driver Training"

ANNEXE 6

LISTE DES FONCTIONS DE L'AGENT DES PÊCHES

La présente liste énumère les principales fonctions des agents des pêches du ministère des Pêches et des Océans.

On ne s'attend pas à ce qu'un agent des pêches remplisse toutes les fonctions dont il sera ci-après question, car il s'agit de l'ensemble des tâches des agents de tous les niveaux.

On encourage chaque agent à identifier, de concert avec son superviseur, les fonctions qui sont rattachées à son poste en vue d'en établir une liste. De telles listes pourraient aider à mieux comprendre les attentes des employés, à identifier les domaines nécessitant une formation supplémentaire et pourraient également constituer un point de départ pour les discussions entourant l'évaluation du rendement.

La liste des fonctions s'articule autour des huit secteurs de responsabilités suivants:

1. Gestion des ressources
2. Gestion de l'habitat
3. Application des règlements
4. Relations publiques
5. Administration
6. Supervision
7. Surveillance hauturière
8. Fonctions connexes

Les secteurs de responsabilités comprennent un certain nombre de fonctions principales, lesquelles se répartissent à leur tour en plusieurs sous-fonctions. Mentionnons enfin que les secteurs de responsabilités, fonctions et sous-fonctions sont numérotés par ordre.

1.2.10 Préparer, tenir à jour et transmettre de l'information sur les stocks.

1.2.11 Prélever, conserver et transmettre des échantillons biologiques.

1.3 SURVEILLER ET LIMITER L'EXPLOITATION.

Doit pouvoir:

1.3.1 Ouvrir et fermer des secteurs de pêche.

1.3.2 Surveiller le niveau des prises.

1.3.3 Evaluer et modifier le plan de pêche.

1.3.4 Assurer le respect du plan de pêche.

1.3.5 Mettre à jour les données sur les déplacements du stock, sur les prises et sur l'effort de pêche dans d'autres secteurs.

1.3.6 Régler les différends concernant les lieux de pêche.

1.4 EXPLIQUER AUX UTILISATEURS LE PLAN DE PÊCHE, SA RAISON D'ETRE ET LES DÉTAILS CONCERNANT SON APPLICATION.

Doit pouvoir:

1.4.1 Distribuer les publications et fournir des explications.

1.4.2 Fournir aux utilisateurs de l'information sur l'exploitation, aussi bien à l'intérieur qu'à l'extérieur de leur secteur.

1.4.3 Distribuer l'information aux médias et utiliser les médias pour répondre aux questions.

1.5 ÉVALUER LE RENDEMENT DU PLAN.

Doit pouvoir:

1.5.1 Evaluer, en fonction du plan, les résultats obtenus.

1.5.2 Noter les événements imprévus et leurs conséquences.

2.3 RECOMMANDER DES LIGNES DIRECTRICES PRÉCISES POUR LES ACTIVITÉS TOUCHANT L'HABITAT DU POISSON.

Doit pouvoir:

2.3.1 Étudier le potentiel des cours d'eau et évaluer les dommages éventuels.

2.3.2 Présenter des options et en discuter avec le promoteur ou l'organisme responsable.

2.3.3 Informer les autres parties concernées des accords et des conditions.

2.3.4 Confirmer par écrit les lignes directrices établies en donnant des précisions sur les restrictions et les mesures de protection.

2.4 INFORMER LE PUBLIC DU BIEN-FONDÉ DE LA GESTION DE L'HABITAT.

Doit pouvoir:

2.4.1 Fournir de l'information sur demande, en personne ou par téléphone.

2.4.2 Communiquer sur place avec les parties concernées.

2.5 REPRÉSENTER LE MINISTÈRE AU SEIN DE GROUPES DE PLANIFICATION DE L'UTILISATION DES RESSOURCES.

Doit pouvoir:

2.5.1 Déterminer le potentiel des cours d'eau et évaluer les dommages.

2.5.2 Faire connaître les politiques et les directives.

2.5.3 Expliquer les répercussions probables des utilisations proposées.

2.10 ENQUÊTER SUR LA MORT DE POISSONS.

Doit pouvoir:

2.10.1 Prélever des échantillons de poisson.

2.10.2 Prélever des échantillons d'eau.

2.10.3 Identifier les sources de pollution.

2.11 AMORCER, SUPERVISER, SURVEILLER, ET EFFECTUER DES ACTIVITÉS DE MISE EN VALEUR.

Doit pouvoir:

2.11.1 Identifier les possibilités de mise en valeur.

2.11.2 Formuler des propositions de mise en valeur.

2.11.3 Obtenir les autorisations (internes et externes) et les ressources nécessaires.

2.11.4 Superviser le travail des entrepreneurs, des bénévoles et des travailleurs de la collectivité.

2.12 ENTRETENIR LES VOIES NAVIGABLES INTÉRIEURES.

Doit pouvoir:

2.12.1 Inspecter les parcs de pêche et les échelles à poissons.

2.12.2 Régulariser les niveaux d'eau pour la pêche.

2.12.3 Participer à la pêche électrique par sennage.

2.12.4 Traiter les demandes entraînant la modification des cours d'eau.

2.12.5 Éliminer les obstacles et stabiliser les rives.

3.4 DÉTERMINER S'IL Y A EU INFRACTION.

Doit pouvoir:

3.4.1 Évaluer la situation.

3.4.2 Effectuer des recherches, s'il y a lieu.

3.4.3 Étudier les plaintes.

3.5 INTERPELLER LES CONTREVENANTS.

Doit pouvoir:

3.5.1 S'identifier et établir l'identité du contrevenant.

3.5.2 Informer le contrevenant de l'infraction qu'il a commise.

3.5.3 Interroger le contrevenant pour obtenir de l'information.

3.5.4 Délivrer une citation à comparaître ou un avertissement.

3.6 ARRÊTER LES CONTREVENANTS.

Doit pouvoir:

3.6.1 Arrêter le contrevenant.

3.6.2 Fouiller le contrevenant.

3.6.3 Informer le contrevenant de ses droits.

3.6.4 Remettre le contrevenant en liberté.

3.6.5 Délivrer une citation à comparaître.

3.6.6 Utiliser la force, si nécessaire.

3.7 RASSEMBLER LES PREUVES.

Doit pouvoir:

3.7.1 Maintenir l'état des lieux.

3.10 REMPLIR LES DOCUMENTS FINAUX.

3.10.1 Préparer le rapport de la poursuite.

3.10.2 Préparer un résumé de la cause si l'on recommande la prise d'autres mesures.

3.10.3 Recommander une suspension ou une annulation du permis de pêche par le ministre.

3.10.4 Recommander une confiscation par le ministre

3.11 COMPLETER LES PROCÉDURES FINALES.

Doit pouvoir:

3.11.1 Retourner les articles ou montants saisis.

3.11.2 Disposer des articles confisqués.

3.11.3 S'occuper des amendes versées au tribunal.

3.11.4 Exécuter le mandat d'incarcération.

3.11.5 Appliquer l'ordonnance de la cour.

3.12 EXAMINER ET ÉVALUER LE PROGRAMME D'APPLICATION DES RÈGLEMENTS.

Doit pouvoir:

3.12.1 Assister à des réunions portant sur l'évaluation des activités liées à l'application des règlements, à titre de président ou de participant.

3.12.2 Établir les priorités concernant l'application des règlements.

3.12.3 Recommander des modifications aux lois et aux règlements.

3.12.4 Recommander des modifications au niveau des procédures d'application locales, de l'équipement, du personnel, etc.

4.4.2 Promouvoir les programmes du Ministère.

4.4.3 Collaborer avec d'autres organismes.

4.4.4 Fournir de l'information et des conseils.

4.4.5 Manifester du professionnalisme.

4.4.6 Accorder des entrevues aux médias.

4.5 COMMUNIQUER ORALEMENT AVEC LE PUBLIC.

Doit pouvoir:

4.5.1 Répondre aux demandes de renseignements au téléphone, à la radio et en personne.

4.5.2 Participer à des causeries et prononcer des allocutions.

5 ADMINISTRATION

5.1 ACQUÉRIR DES BIENS ET DES SERVICES.

Doit pouvoir:

5.1.1 Déterminer les besoins.

5.1.2 Choisir les méthodes d'acquisition appropriées.

5.1.3 Recevoir les marchandises.

5.1.4 Remplir les documents nécessaires.

5.2 ADMINISTRER LES RECETTES DU BUREAU.

Doit pouvoir:

5.2.1 Percevoir les revenus.

5.2.2 Fournir des reçus.

5.2.3 Assurer l'entreposage sécuritaire de l'argent.

5.2.4 Préparer les dépôts bancaires.

5.2.5 Faire la conciliation des dépôts bancaires.

5.7 DÉTERMINER LES BESOINS EN PERSONNEL.

Doit pouvoir:

5.7.1 Réclamer des mesures de dotation.

5.7.2 Participer à la présélection.

5.7.3 Participer à la sélection du personnel.

5.8 GARDER LES BORDEREAUX D'ACHAT ET LES REGISTRES.

Doit pouvoir:

5.8.1 Inscrire l'information sur les formules appropriées.

5.8.2 Vérifier si les informations sont complètes.

5.9 OBTENIR LES RAPPORTS RADIO DES PRISES.

Doit pouvoir:

5.9.1 Inscrire l'information sur les formules appropriées.

5.9.2 Vérifier si les informations sont complètes.

5.9.3 Transmettre l'information.

5.10 EFFECTUER DES ENQUÊTES.

Doit pouvoir:

5.10.1 Inscrire l'information sur les formules appropriées.

5.10.2 Vérifier si les informations sont complètes.

5.10.3 Transmettre l'information.

5.15 REJETER DES DEMANDES D'APPLICATION.

Doit pouvoir:

5.15.1 Expliquer le processus d'appel.

5.15.2 Établir la date d'audition des appels.

5.15.3 Fournir des documents pour les auditions.

5.16 DÉLIVRER DES AUTORISATIONS.

Doit pouvoir:

5.16.1 Étudier les demandes.

5.16.2 Transmettre l'information.

5.16.3 Émettre la formule d'autorisation.

5.16.4 Distribuer les copies.

6. SUPERVISION

6.1 PLANIFIER ET ORGANISER LES PROJETS LOCAUX ET LE TRAVAIL COURANT.

Doit pouvoir:

6.1.1 Établir un horaire de travil.

6.1.2 Répartir les ressources.

6.1.3 Désigner le personnel et donner les directives nécessaires.

6.1.4 Recruter des employés pour une période déterminée parmi la population locale.

6.2 FORMER LE PERSONNEL.

Doit pouvoir:

6.2.1 Identifier les besoins liés au travail.

7.3 SURVEILLANCE

Doit pouvoir:

7.3.1 Planifier une patrouille de surveillance.

7.3.2 Identifier les bateaux et les activités.

7.3.3 Aborder des bateaux.

8 FONCTIONS CONNEXES

8.1 DIRIGER LES ACTIVITÉS DE RECHERCHE ET DE SAUVETAGE ET DES OPÉRATIONS D'URGENCE.

Doit pouvoir:

8.1.1 Établir un plan d'action.

8.1.2 Rassembler les ressources nécessaires.

8.1.3 Mettre le plan en oeuvre.

8.1.4 Assurer le suivi.

8.2 UTILISER ET ENTRETENIR L'ÉQUIPEMENT.

Doit pouvoir:

8.2.1 Suivre les procédures normales d'utilisation.

8.2.2 Garder l'équipement en bon état.

8.2.3 Respecter les normes de sécurité établies.

8.2.4 Identifier les situations présentant des dangers et prendre les mesures qui s'imposent.

8.3 MAINTENIR EN BON ÉTAT LES CAMPS ET LEUR ÉQUIPEMENT.

Doit pouvoir:

8.3.1 Maintenir la propreté.

8.3.2 Maintenir la capacité de fonctionnement.

8.3.3 Assurer la sécurité.

8.4 DONNER LES PREMIERS SOINS.

Doit pouvoir:

8.4.1 Identifier le problème.

8.4.2 Donner les premiers soins.

8.5 FAIRE PRÊTER SERMENT ET S'OCCUPER DES DÉCLARATIONS.

Doit pouvoir:

8.5.1 Remplir les documents appropriés.

8.6 S'IL Y A LIEU, AIDER D'AUTRES ORGANISMES OU OBTENIR LEUR AIDE.

Doit pouvoir:

8.6.1 Recevoir de l'information.

8.6.2 S'acquitter de diverses fonctions et responsabilités connexes.

8.7 AGIR COMME OBSERVATEUR.

8.7.1 Rassembler de l'information.

8.7.2 Faire part de ses observations.

ANNEXE 7

QUESTIONNAIRE POUR LE GROUPE
DES EMPLOYÉS QUI SUIVIRENT LE COURS
(GROUPE EXPÉRIMENTAL)

VALIDATION DU COURS SUR L'APPLICATION DES RÈGLEMENTS

Cours donné à la division "Dépôt" de la GRC, à Régina (Saskatchewan)
pour le ministère des Pêches et des Océans

(Available in English)

Questionnaire du participant

1 INTRODUCTION

Au cours de l'année de formation 1982-1983, le cours de cinq semaines sur l'application des règlements a été donné, à trois reprises, à la division "Dépôt" de la Gendarmerie royale, à Régina. Plus de 75 agents des pêches et 19 inspecteurs y ont assisté.

Nous faisons la validation du cours afin de déterminer dans quelle mesure, depuis son retour au travail, l'agent des pêches en applique le contenu dans l'exécution de ses fonctions.

Les résultats de cette étude, et particulièrement la méthode, sont des éléments importants dans l'évaluation générale du programme de progression de carrière pour les agents des pêches et les inspecteurs.

Nous voulons recueillir les observations de tous les groupes visés afin d'obtenir le plus d'information possible.

À titre de participant, votre contribution à cette validation est des plus importantes. Nous avons besoin de votre collaboration parce que personne n'est plus en mesure que vous de nous aider à évaluer les changements survenus depuis la fin du cours. À partir des listes des participants, nous avons choisi, au hasard, un certain nombre d'agents des pêches. Les superviseurs de ces agents des pêches seront aussi interrogés par téléphone. De plus, des questionnaires seront envoyés, par la poste, aux agents des pêches qui suivront éventuellement le cours, de même qu'à leur superviseur afin de connaître leur avis.

L'information fournie par ces questionnaires sera considérée comme confidentielle. Seuls des résumés des données, sous forme de statistiques, seront utilisés et ils serviront à décrire les changements survenus depuis le cours. À la suite de l'évaluation, nous formulerons des recommandations visant à améliorer le contenu du cours sur l'application des règlements.

Le projet d'évaluation est appuyé pleinement par la Direction de l'établissement et de l'application des règlements ainsi que par la Division de la formation qui, au Ministère, relève de la Direction générale du personnel.

1. EXPÉRIENCE

N'ÉCRIVEZ RIEN DANS CETTE COLONNE

QUESTION: Pendant combien de temps avez-vous travaillé au Ministère AVANT de suivre le cours sur l'application des règlements, à Régina?

CODE:

1) 0 à 6 mois
2) 7 à 12 mois
3) 13 à 18 mois
4) 19 à 24 mois
5) 25 mois ou plus

RÉPONSE _____ _____

2. GROUPE ET NIVEAU

QUESTION: Indiquez votre groupe et votre niveau

a) AVANT le cours,
b) MAINTENANT

CODE:

AVANT	MAINTENANT
1. GT-1	1. GT-1
2. GT-2	2. GT-2
3. GT-3	3. GT-3
4. GT-4	4. GT-4
5. Autres (Précisez) _____	5. Autres (Précisez) _____

RÉPONSE _____ RÉPONSE _____ _____ _____

N'ÉCRIVEZ RIEN DANS CETTE COLONNE

7. AUTRES COURS

QUESTION: Depuis que vous êtes dans la Fonction publique, avez-vous suivi des cours autres que le cours sur l'application des règlements, que ce soit à la Fonction publique ou ailleurs?

CODE:
1) Oui
2) Non

RÉPONSE _____ _____

Dans l'AFFIRMATIVE, indiquez les cours suivis et le nom de votre employeur.

COURS	EMPLOYEUR
1. _____	1. _____
2. _____	2. _____
3. _____	3. _____

8. NIVEAU D'INTÉRÊT

QUESTION: Quel était votre niveau d'intérêt pour votre travail AVANT de suivre le cours?

CODE:
1) Très élevé
2) Élevé
3) Moyen
4) Faible
5) Nul

RÉPONSE _____ _____

9. **QUESTION:** Quel était votre niveau d'intérêt pour votre travail APRÈS avoir suivi le cours?

CODE:
1) Très élevé
2) Élevé
3) Moyen
4) Faible
5) Nul

RÉPONSE _____ _____

10. **QUESTION:** Quel est votre niveau d'intérêt pour votre travail AUJOURD'HUI?

CODE:
1) Très élevé
2) Élevé
3) Moyen
4) Faible
5) Nul

RÉPONSE _____ _____

SECTION II - ÉVALUATION DU COURS SUR L'APPLICATION DES RÈGLEMENTS

Cette section vise à évaluer dans quelle mesure les objectifs et le contenu du cours:

- sont nécessaires dans l'exécution de vos fonctions;
- sont applicables dans votre milieu de travail;
- ont amélioré votre rendement.

Le questionnaire est divisé selon les modules du cours. Les objectifs et le contenu de chaque module ont servi à établir les questions.

INSTRUCTIONS

- Lisez chaque question en l'appliquant à votre cas et choisissez l'une des réponses indiquées.
- Commencez par répondre à la question sur l'APPLICATION, à la colonne n° 1, pour chaque habileté indiquée.
- Puis, répondez à la question sur l'AMÉLIORATION, mais seulement si vous avez utilisé le code 3, 4 ou 5 à la question de la colonne n° 1.
- Écrivez le numéro du CODE correspondant à votre réponse dans l'espace réservé à cette fin vis-à-vis de chaque "HABILETÉ" indiquée. (Reportez-vous à l'exemple de la page suivante).
- Vos opinions et vos idées constituent un élément important dans cette section. Veuillez utiliser l'espace disponible à côté de chaque "RÉPONSE" pour vous expliquer ou formuler des observations.

MODULE SUR LA LOI

6. Exercer autant de force qu'il faut pour obtenir un résultat positif (fouille, arrestation, élimination de toute entrave).....

7. Exercer les pouvoirs prévus par la loi pour l'arrestation avec et sans mandat.....

8. Lire les droits du prisonnier au moment de l'arrestation.....

9. Arrêter un suspect et le mettre en liberté conformément aux lignes directrices.....

10. Prendre les déclarations des témoins et du suspect

11. Confisquer les pièces appropriées et les mettre en sécurité.....

12. Interroger le suspect.....

ENTRAVE / VOIE DE FAIT CONTRE UN AGENT DE LA PAIX

13. Déterminer si l'offense commise est une entrave ou une voie de fait.....

14. Prendre les mesures nécessaires lorsque les circonstances le justifient.....

PREUVE

15. Préparer et fournir des preuves à titre de témoin de la Couronne.....

16. Appliquer la loi sur la preuve au Canada.....

17. Identifier, enregistrer et conserver les pièces à conviction pertinentes.....

CLARIFICATION DES SOURCES D'INFORMATION

23. Inciter les personnes à fournir des renseignements.....

24. Trouver et utiliser des contacts et d'autres sources d'information.....

25. Maintenir des relations acceptables avec la source d'information ou le contact.....

FORMULES JURIDIQUES

26. Remplir les formules et expliquer les exigences juridiques nécessaires pour mener à terme la poursuite intentée.....

27. Appliquer la méthode appropriée pour délivrer les assignations, les citations à comparaître et les mandats d'arrestation.....

28. Donner des informations et délivrer des documents juridiques.....

29. Utiliser des formules juridiques dans le travail quotidien.....

LOI SUR LES DROGUES

30. Identifier la drogue.....

31. Indiquer, le cas échéant, quelle infraction a été commise.....

32. Indiquer si la drogue est contrôlée ou d'usage restreint.....

33. Identifier les accessoires et les formes courantes sous lesquelles se présentent les drogues.....

FORMATION

N'ÉCRIVEZ RIEN DANS CETTE COLONNE

5. **QUESTION:** Comment évaluez-vous la formation que vous avez reçue dans le module sur la loi?

CODE:
1. Ne sais pas
2. Moins que satisfaisante
3. Satisfaisante
4. Très satisfaisante

RÉPONSE _____

OBSERVATIONS: _____

MODULE SUR LA FORMATION OPÉRATIONNELLE

CARNET DE NOTES

38. Consigner les observations et les faits pertinents de façon concise et exacte.....

39. Savoir utiliser les carnets de notes lorsque l'on témoigne en cour.....

RÉDACTION DE RAPPORTS

40. Remplir les formules prévues et inscrire les renseignements pertinents.....

41. Présenter des rapports exacts et concis.....

EFFICACITÉ D'ÉLOCUTION

42. Faire des exposés dans les écoles et devant des groupes de citoyens.....

43. Choisir les sujets.....

44. Préparer un exposé, en effectuant les recherches nécessaires, en établissant des notes, en organisant le matériel et en dressant un plan de présentation.....

45. Prononcer une allocution.....

46. Utiliser des méthodes visuelles pour améliorer la présentation orale.....

47. Evaluer et interroger un orateur au moyen d'un questionnaire.....

FORMATION

N'ÉCRIVEZ RIEN DANS CETTE COLONNE

10. **QUESTION:** Comment évaluez-vous la formation que vous avez reçue dans le module sur la formation opérationnelle?

CODE:
1. Ne sais pas
2. Moins que satisfaisante
3. Satisfaisante
4. Très satisfaisante

RÉPONSE _____

OBSERVATIONS: _____

MODULE SUR LES RELATIONS HUMAINES

PROFESSIONNALISME

51. Faire preuve d'intégrité..... /

52. Exercer un jugement constant..... /

53. Exécuter les fonctions d'une manière professionnelle..... /

AUTOCHTONES

54. Enquête sur les affaires où se trouvent impliqués des autochtones ou des personnes appartenant à des groupes minoritaires..... /

55. Traiter avec les autochtones..... /

56. Aider les autochtones..... /

PRÉJUGÉS

57. Prendre conscience de ses préjugés ou de ceux des autres..... /

58. Traiter avec des personnes ou des groupes qui sont profondément partiaux et faire face à des situations tendant à intensifier les préjugés de ces personnes ou de ces groupes..... /

PRÉVENTION DU CRIME DANS LA COLLECTIVITÉ

59. Établir des programmes d'information en recourant aux techniques d'éducation du public ainsi qu'à la participation des jeunes, de la collectivité et des médias..... /

60. Établir de nouvelles stratégies pour la prévention du crime et l'amélioration des rapports avec la collectivité..... /

61. Partager avec la collectivité les responsabilités de la prévention du crime..... /

FORMATION

N'ÉCRIVEZ RIEN DANS CETTE COLONNE

15. **QUESTION:** Comment évaluez-vous la formation que vous avez reçue dans le module sur les relations humaines.

CODE:
1. Ne sais pas
2. Moins que satisfaisante
3. Satisfaisante
4. Très satisfaisante

RÉPONSE _____

OBSERVATIONS: _____

MODULE SUR LES SERVICES TECHNIQUES

MATIÈRE

N'ÉCRIVEZ RIEN DANS CETTE COLONNE

18. **QUESTION:** À votre avis, quelle était votre connaissance des services techniques AVANT le cours?

CODE:
1. Ne sais pas
2. Faible
3. Moyenne
4. Élevée
5. Très élevée

RÉPONSE _____

APRÈS le cours?

CODE:
1. Ne sais pas
2. Faible
3. Moyenne
4. Élevée
5. Très élevée

RÉPONSE _____

INFLUENCE DES FACTEURS

19. **QUESTION:** Quelle influence les facteurs suivants ont-ils eu sur l'application, dans votre travail, de la matière vue dans le module sur les services techniques? (Pour chaque facteur, faites un X dans la case appropriée).

CODE:
1. Ne sais pas
2. Sans objet
3. Négative
4. Grande
5. Très grande

FACTEURS	RÉPONSES 1	2	3	4	5
1. Mes fonctions					
2. Mon ministère					
3. Politiques et règlements					
4. Mon attitude envers le cours					
5. L'attitude de mes confrères					
6. L'attitude de mon superviseur					
7. Le contenu du cours					
8. Autres facteurs					
_____					
_____					
_____					

MODULE SUR LES ARMES À FEU

68. Charger, décharger et utiliser correctement un fusil de chasse.....

69. Porter correctement les armes à feu pendant le service.....

70. Connaître les positions pour le tir à la carabine et au fusil de chasse.....

71. Suivre le cours sur les positions de tir de la police et obtenir une note de 120/150 ou mieux....

72. Tirer du revolver et obtenir une note de 180/300 ou mieux.....

FORMATION

N'ÉCRIVEZ RIEN DANS CETTE COLONNE

25. **QUESTION:** Comment évaluez-vous la formation que vous avez reçue dans le module sur les armes à feu?

CODE:
1. Ne sais pas
2. Moins que satisfaisante
3. Satisfaisante
4. Très satisfaisante

RÉPONSE _____

OBSERVATIONS: _____
_____
_____

MODULE SUR LA CONDUITE AUTOMOBILE

N'ÉCRIVEZ RIEN DANS CETTE COLONNE

MATIÈRE

28. **QUESTION:** À votre avis, quelle était votre connaissance de la conduite automobile AVANT le cours?

CODE:
1. Ne sais pas
2. Faible
3. Moyenne
4. Élevée
5. Très élevée

RÉPONSE _____

APRÈS le cours?

CODE:
1. Ne sais pas
2. Faible
3. Moyenne
4. Élevée
5. Très élevée

RÉPONSE _____

INFLUENCE DES FACTEURS

29. **QUESTION:** Quelle influence les facteurs suivants ont-ils eu sur l'application, dans votre travail, de la matière vue dans le module sur la conduite automobile? (Pour chaque facteur, faites un X dans la case appropriée).

CODE:
1. Ne sais pas
2. Sans objet
3. Négative
4. Grande
5. Très grande

FACTEURS	**RÉPONSES** 1	2	3	4	5
1. Mes fonctions					
2. Mon ministère					
3. Politiques et règlements					
4. Mon attitude envers le cours					
5. L'attitude de mes confrères					
6. L'attitude de mon superviseur					
7. Le contenu du cours					
8. Autres facteurs					
_____					
_____					
_____					

COURS : APPLICATION DES RÈGLEMENTS
MODULE : CONDITION PHYSIQUE

N'ÉCRIVEZ RIEN DANS CETTE COLONNE

HABILETÉ PRATIQUÉE AU COURS	31 APPLICATION **Question:** Depuis la fin du cours, vous êtes-vous servi de cette habileté au travail? **CODE:** 1. Ne sais pas 2. Non 3. Dans une certaine mesure 4. Modérément 5. Beaucoup	32 AMÉLIORATION **Question:** Est-ce que cette habileté vous a permis d'améliorer votre rendement? **CODE:** 1. Ne sais pas 2. Sans objet 3. Un peu 4. Modérément 5. Beaucoup	
	RÉPONSES	RÉPONSES	
	CODE | Raisons	CODE | Raisons	
NATATION			
76. Plonger la tête première, parcourir 90 pieds en utilisant l'une des quatre nages apprises et faire du surplace pendant une minute.....	.....	.....	/
77. Sans pénétrer dans l'eau, en sortir une victime en utilisant les moyens disponibles.	.....	.....	/
78. Pénétrer dans l'eau et retirer la victime...	.....	.....	/
79. Plonger tout habillé.....	.....	.....	/
80. Surnager en utilisant les moyens disponibles pour se maintenir à flot.....	.....	.....	/

7 - 40

MATIÈRE

N'ÉCRIVEZ RIEN DANS CETTE COLONNE

33. **QUESTION:** À votre avis, quelle était votre connaissance de la condition physique AVANT le cours?

CODE:
1. Ne sais pas
2. Faible
3. Moyenne
4. Élevée
5. Très élevée

RÉPONSE _____

APRÈS le cours?

CODE:
1. Ne sais pas
2. Faible
3. Moyenne
4. Élevée
5. Très élevée

RÉPONSE _____

INFLUENCE DES FACTEURS

34. **QUESTION:** Quelle influence les facteurs suivants ont-ils eu sur l'application, dans votre travail, de la matière vue dans le module sur la conduite physique? (Pour chaque facteur, faites un X dans la case appropriée).

CODE:
1. Ne sais pas
2. Sans objet
3. Négative
4. Grande
5. Très grande

FACTEURS	**RÉPONSES** 1	2	3	4	5
1. Mes fonctions					
2. Mon ministère					
3. Politiques et règlements					
4. Mon attitude envers le cours					
5. L'attitude de mes confrères					
6. L'attitude de mon superviseur					
7. Le contenu du cours					
8. Autres facteurs					
_____					
_____					
_____					

ÉCOLE NATIONALE D'ADMINISTRATION PUBLIQUE

UN MODÈLE DE GESTION DE L'ÉVALUATION DE LA FORMATION

ANNEXES

par
ROGER LUPIEN

Promotion
1978-81

Étudiant à temps partiel

PROJET D'INTERVENTION PRÉSENTÉ À L'ÉNAP
EN VUE DE L'OBTENTION DE LA MAÎTRISE
EN ADMINISTRATION PUBLIQUE

Points de contrôle	La norme est-elle satisfaite ?				Commentaires
C Conception et utilisation du matériel pédagogique – *suite*	1	2	3	4	
6.2 *Films*					
6.2.1 Le(s) film(s) présenté(s) est (sont) nécessaire(s) à la compréhension ou à l'assimilation de la matière.					
6.2.2 L'instructeur établit un ou des lien(s) entre le cours et le sujet du film.					
6.2.3 Les participants font un compte rendu du film après sa présentation.					
6.3 *Modèles et simulateurs*					
6.3.1 L'instructeur décrit le modèle ou montre comment fonctionne le simulateur, selon le cas.					
6.3.2 L'instructeur vérifie si les participants comprennent l'utilisation et(ou) le fonctionnement des modèles ou des simulateurs.					
6.3.3 Les participants ont l'occasion de se servir du modèle ou du simulateur pour mettre en application les connaissances acquises.					

Points de contrôle		La norme est-elle satisfaite ?				Commentaires
C	Conception et utilisation du matériel pédagogique	1	2	3	4	
1.0	**Matériel pédagogique utilisé à l'appui de l'exposé**					
1.1	Il convient au sujet traité.					
1.2	Il est utile et facilite la compréhension de la matière.					
2.0	**Conception des acétates (rétroprojecteur et(ou) projecteur 35 MM)**					
2.1	*Visibilité*					
2.1.1	Les caractères sont faciles à lire (visibles, simples et clairs).					
2.2	*Simplicité*					
2.2.1	Une seule idée (résumé ou récapitulation) est exprimée sur chaque acétate.					
2.2.2	Il n'y a pas plus de 6 à 8 lignes sur chaque acétate.					
2.2.3	Il n'y a pas plus de deux illustrations par moyen visuel.					
2.2.4	Il n'y a pas plus de 15 acétates présentés par heure (de préférence 12 ou moins).					
2.3	*Clarté*					
2.3.1	La couleur, les ombres ou les contrastes sont convenablement utilisées sur les acétates.					
2.4	*Illustrations*					
2.4.1	Des illustrations sont utilisées pour faire ressortir les points importants.					
3.0	**Utilisation des acétates (rétroprojecteur et projecteur 35 MM)**					
3.1	Le projecteur est déjà réglé lorsque les participants arrivent.					
3.2	Le projecteur et l'écran sont installés de manière à ne pas gêner la vue des participants.					
3.3	Les acétates sont placés dans l'ordre.					
3.4	Les acétates présentés correspondent au point traité.					
3.5	La lumière du projecteur est éteinte entre la présentation de chaque acétate.					

Points de contrôle		La norme est-elle satisfaite ?				Commentaires
B	Période de cours – *suite*	1	2	3	4	
2.4	L'instructeur établit les liens nécessaires entre les périodes lorsque celles-ci sont interrompues par les pauses, par un repas ou pendant plusieurs jours.					
2.5	*Exemples*					
2.5.1	Des exemples sont utilisés.					
2.5.2	Les exemples clairs et précis illustrent bien la matière enseignée.					
2.6	*Démonstration*					
2.6.1	L'instructeur a recours à une démonstration pratique lorsqu'il s'agit de faire acquérir certaines compétences aux participants.					
2.7	*Exercices*					
2.7.1	Des exercices sont effectués par les participants.					
2.7.2	Le but de chaque exercice est clairement énoncé.					
2.7.3	Les instructions sont claires et précises (tâches, durée, etc.).					
2.7.4	L'instructeur montre aux participants qu'il est à leur disposition en circulant parmi eux, en vérifiant leurs exercices et en les aidant au besoin.					
2.7.5	L'instructeur montre qu'il apprécie les efforts des participants en corrigeant les exercices et en examinant leurs résultats en séance plénière.					
2.7.6	À la fin de l'exercice, l'instructeur établit le lien qui existe entre les résultats et la matière enseignée.					
2.7.7	L'instructeur décèle les lacunes et détermine les points sur lesquels il doit insister davantage.					
3.0	**Évaluation**					
3.1	Chaque participant est évalué.					
3.2	L'Évaluation permet de déterminer si chacun des participants a atteint le ou les objectif(s).					
3.3	Les conditions et les normes d'évaluation du rendement des participants sont conformes à celles énoncées dans le ou les objectif(s).					

Points de contrôle		La norme est-elle satisfaite ?				Commentaires
A	Début du cours	1	2	3	4	
1.0	**Préparatifs**					
1.1	La classe est aménagée de façon appropriée avant l'arrivée des participants.					
1.2	Les fournitures nécessaires au cours étaient déjà distribuées lorsque les participants sont arrivés. (cartes portant le nom des participants, stylos, papier, etc.).					
1.3	Le matériel pédagogique est installé avant le début du cours.					
2.0	**Introduction**					
2.1	Les responsables du cours se sont présentés de façon suffisamment détaillée pour faire connaître aux participants leurs titres de compétences et leur permettre de s'habituer à leur voix et à leur style.					
2.2	Certains renseignements administratifs sont fournis. (l'emplacement des toilettes, des téléphones publics, du service des messages, de la cafétéria, etc.).					
2.3	Les règlements du cours sont exposés. (horaire, comportement, présence au cours, évaluation, etc.).					
2.4	Le programme est décrit de manière à faire ressortir les aspects suivants : les objectifs, la logique, les exercices et l'évaluation des participants.					
2.5	Des liens sont établis entre le cours, le milieu de travail et (ou) les besoins des participants.					
2.6	Les participants peuvent faire connaissance et ainsi briser la glace.					

GUIDE D'AUTO-EVALUATION DES PARTICIPANTS

ATTEINTE DE L'OBJECTIF DE FORMATION

Titre du cours _____

Objectif de formation:

Rendement: _____

_____

_____

1. Avez-vous bien compris ce que vous deviez accomplir pour pouvoir atteindre l'objectif de formation?

   Pas du tout 1 2 3 4 5 6 7 Tout à fait

2. Etiez-vous en mesure de démontrer que vous pouviez atteindre l'objectif de formation?

   Pas du tout 1 2 3 4 5 6 7 Tout à fait

3. Les habiletés ou connaissances visées par cet objectif de formation sont-elles propres à améliorer votre rendement au travail?

   Pas du tout 1 2 3 4 5 6 7 Tout à fait

COMMENTAIRES _____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

GUIDE D'EVALUATION DE L'EVALUATEUR

ATTEINTE DE L'OBJECTIF DE FORMATION (O.F.)

Titre du cours _____

O.F.:

Rendement _____

_____

Nombre de participants _____

Nombre de participants qui
ont atteint l'O.F. _____

Instrument d'évaluation _____

_____

_____

COMMENTAIRES _____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

GUIDE D'EVALUATION DE L'ENSEIGNANT

Session _____

DIRECTIVES: Indiquer commentaires ou recommandations au sujet des éléments ou facteurs suivants qui peuvent avoir un impact positif ou négatif sur l'efficience d'une session:

- objectif
- contenu
- méthodes d'enseignement
- exercices
- aides didactiques
- emploi du temps
- manuel de l'enseignant
- manuel du participant
- tirés à part

COMMENTAIRES/RECOMMANDATIONS: _____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

_____

GUIDE D'EVALUATION DE L'EVALUATEUR

Titre de la session _____

	OUI	NON	S/O	COMMENTAIRES
Objectif				
Est-il clair?				
Est-il relié à la tâche?				
Peut-il être atteint par la population-cible				
Contenu				
La durée de la session est-elle appropriée?				
Le contenu est-il pertinent en regard des O.F.?				
Le contenu est-il suffisamment détaillé?				
La séquence du contenu est-elle appropriée?				
Méthodes d'enseignement				
Sont-elles appropriées?				
Sont-elles suffisamment variées?				
Les participants sont-ils impliqués au bon niveau durant le cours?				
Quel est le ratio théorie/pratique?				
Exercices				
Sont-ils pertinents?				
Sont-ils spécifiques au milieu gouvernemental				
Le temps est-il réparti de façon appropriée?				
Aides didactiques				
Sont-elles utilisées à bon escient?				
Les aides visuelles répondent-elles au critère de clarté?				
Répondent-elles au critère de simplicité?				
Répondent-elles au critère de lisibilité?				

OBJECTIF DE FORMATION	NO: RENDEMENT:
SESSION	NO: TITRE:

PLAN DE SESSION

OBJ. DE COMP. NO.	CONTROLE DE RENDEMENT	POINTS A ENSEIGNER	MARCHE A SUIVRE	TEMPS

Tiré-à-part & documents pertinents:
Matériel audio-visuel:
Equipement:
Ressources humaines:
Autres:
Evaluation formelle de l'O.F.:

- la phase de l'analyse;
- les objectifs et le contenu du cours;
- les spécialistes en la matière;
- les employés et leur superviseur.

Pour recueillir l'information, on peut utiliser divers instruments de collecte des données:

- le questionnaire auto-administré;
- l'entrevue téléphonique;
- l'entrevue directe.

La validation peut être effectuée pour les nouveaux cours ou pour ceux qui sont établis depuis longtemps et dont il est nécessaire d'ajuster le contenu aux tâches et aux facteurs environnementaux de l'organisation.

La validation devient, dans notre contexte économique, une nécessité dont on ne peut se payer le luxe de passer outre.

7.3.7 PRODUCTION DE L'INSTRUMENT

Cette étape consiste simplement à dactylographier, traduire et photocopier le questionnaire. Ces tâches peuvent être assez longues; c'est pourquoi il faut en tenir compte dans la planification d'une validation.

7.3.8 EFFECTUER LA COLLECTE DES DONNÉES

La collecte des informations demeurent une tâche facile si de bons instruments furent développés et si toutes les étapes préalables ont été effectuées avec soin. Il faut compter en moyenne une heure par personne si l'enquête est effectuée par téléphone. Si nous choisissons l'entrevue, il faut compter facilement entre deux à trois heures par personne. Le questionnaire envoyé par courrier exige peu de temps mais il faut une bonne coordination des documents et assurer un suivi au projet.

7.3.9 COMPILER LES RÉSULTATS

Une fois les données recueillies, il faut les compiler afin de faire ressortir les tendances. On tentera de mettre en évidence les habiletés et les connaissances qui ont été les plus appliquées et qui ont permis d'améliorer le rendement. Des calculs statistiques seront utilisés. Il devient très utile d'avoir un ordinateur pour compiler les résultats. Si la validation est effectuée pour plusieurs cours, les données recueillies pourraient être comparées. Nous avons ajouté à la fin de ce document un exemple de tableau utilisé pour analyser les résultats d'une validation.

On devra tenir compte des principes généraux suivants pour élaborer un questionnaire de validation:

- les superviseurs et les diplômés sont des gens occupés et ils sont préoccupés par leur travail. Les instruments et le processus doivent être simples;
- la validation a pour objet de vérifier les résultats de la phase d'analyse et l'application de l'apprentissage au lieu de travail et non pas d'évaluer les diplômés;
- reconnaître une lacune dans la compréhension de l'environnement ou de la faiblesse d'exécution ne constitue pas d'ordinaire une information suffisante pour faire une analyse pertinente. Il faut préciser l'ampleur de la lacune ou de la faiblesse ainsi que leurs causes.

Une fois l'instrument de collecte de données identifié, il s'agit de l'élaborer. Si l'on a choisi le questionnaire, celui-ci devra contenir des questions traitant de l'application des connaissances et des habiletés. On devra questionner l'amélioration survenue au sujet de chaque habileté ou connaissance traitée au cours.

Lorsqu'il n'y a pas un groupe homogène qui suit le cours, il sera important d'avoir des données sur:

- le groupe et le niveau de l'employé;
- l'expérience antérieure;
- les connaissances antérieures;
- les caractéristiques des tâches effectuées.

- ressources disponibles (humain, financière, personnel, temps);
- politiques et procédures du ministère concernant les études;
- le climat organisationnel;
- la volonté du promoteur d'obtenir une qualité d'information;
- le type de cours à valider.

7.3.3 MÉTHODES DE COLLECTE DES DONNÉES

Les principales méthodes de collecte des données sont au nombre de quatre:

- l'entrevue directe;
- l'entrevue téléphonique;
- le questionnaire auto-administré;
- l'observation directer.

Ces méthodes peuvent être combinées afin d'augmenter la qualité de la validation. Par exemple, lors des entrevues directes ou par téléphone on peut utiliser un questionnaire structuré. L'observation de l'exécution des tâches peut être effectuée à l'aide d'une liste des standards de performances que l'employé doit rencontrer.

Cinq facteurs devront être considérés pour le choix d'une méthode:

pouvant s'échelonner sur une période de une à quatre semaines. L'envoi de documents par courrier nécessite plusieurs semaines de délai. Les entrevues et les observations sur place exigent des voyages et des coûts élevés.

L'entrevue téléphonique peut s'effectuer assez rapidement si les membres de l'échantillon ont reçu au préalable le questionnaire.

D'autre part, les ressources humaines disponibles influencent le choix des méthodes utilisées. Les entrevues en personne exigent beaucoup de temps et de déplacement. Les questionnaires envoyés par courrier demandent du travail de rédaction et l'administration cléricale. Les entrevues téléphoniques exigent des personnes qualifiées pour effectuer cette tâche.

La qualité de la validation dépend beaucoup de la qualité de l'information disponible. Si la phase de l'analyse a produit une liste des tâches et des facteurs environnementaux précis, si les objectifs et les plans de leçons sont rédigés de façon méthodique, la validation débute avec des données valables et fiables. Si l'information n'est pas accessible ou précise, la validation risque d'être d'une qualité moindre. Des spécialistes de l'analyse et de l'élaboration peuvent aider le responsable de la validation en lui fournissant l'information dont il a besoin.

7.2 RÉSULTATS DE CETTE PHASE

La phase de la validation fait de l'ASF un système à circuit complet et dynamique. Elle assure une rétroaction d'information principalement à la phase d'analyse et aux autres phases, afin de permettre au système de s'auto-corriger et de s'adapter aux changements survenus au niveau de l'exécution des tâches et des facteurs environnementaux. Les autres phases du système pourraient également recevoir une rétroaction afin qu'il y ait un ajustement complet du processus de formation. Le promoteur et les autres systèmes de gestions vont tirer profit de la rétroaction pour ajuster la gestion de l'approche systémique selon l'information recueillie.

Cette phase dépasse la notion d'évaluation du comportement du modèle de Kirkpatrick puisqu'elle touche les connaissances, les habiletés et aussi les comportements et les résultats organisationnels.

7.3 ADMINISTRATION DE LA VALIDATION

L'administration d'un projet de validation devrait suivre un modèle de gestion de projet.

On aura besoin d'une directive de projet, signée par le promoteur, pour avoir accès aux différents documents d'information (contenu, analyse, plan de leçon, etc..) et aux personnes faisant partie de l'échantillon. La directive de projet devrait contenir les activités suivantes:

6. PHASE DU DÉROULEMENT EN SALLE DE CLASSE (suite)

INTRANTS	PROCESSUS	EXTRANTS
- Plan de leçon . objectifs . sous-objectifs . techniques . aides auxiliaires - Matériel distribué aux participants - Instructeurs avec leur capacités - Les participants au cours avec leurs connaissances et leurs expériences et leurs habiletés - Instruments d'évaluation - Information sur les participants . objectifs individuels . niveau de connaissances ou d'habiletés avant le cours - Matériel nécessaire pour l'administration du cours	Séance de formation - Introduction - Le corps de la séance - La conclusion - Les exercices Les démonstrations - L'animation du groupe - L'administration des évaluations - Administration après le cours	- Cours donné - Employés formés - Contenu livré

5. PHASE D'ÉLABORATION DE L'ÉVALUATION - EFFICACITE (Participants)

INTRANTS	PROCESSUS	EXTRANTS
- Objectifs de formation	- Elaboration d'instruments d'évaluation:	- Instruments capables de mesurer le degré d'atteinte des objectifs et des sous-objectifs
- Sous-objectifs	. tests	
- Normes de rendement	. simulations	
- Connaissances et habiletés exigées au travail	. modèles	
	. études de cas	
	. travaux pratiques	
	. choix multiples	- Instruments capables de prédire le rendement lors du retour au travail
	. etc...	

Ressources:

- Spécialistes en la matière
- Evaluateur(s)
- Promoteur

Un autre type d'évaluation est celui du papier et du crayon. Ce type d'évaluation inclut les tests objectifs, comme les choix multiples, vrai ou faux, etc..

Un modèle pré-établi peut aussi servir pour une évaluation. Par exemple, une entrevue de sélection, enregistrée sur vidéo, servira de modèle lors d'un cours sur les techniques d'entrevues. Le modèle sert de référence aux étudiants et aux évaluateurs. L'approche de former les participants et de les évaluer avec un modèle, a l'avantage d'être facile à développer puisque cela représente le rendement et les conditions exigés au travail.

Nous venons d'examiner quelques moyens d'évaluer l'efficacité de la formation. Ces moyens peuvent nécessiter la mobilisation de spécialistes en la matière ou de spécialistes de l'élaboration de l'évaluation afin de mesurer l'atteinte des objectifs.

5.1 MOMENT DE L'ÉVALUATION

Si nous voulons nous assurer qu'il y a un apprentissage réel, nous pouvons effectuer une évaluation avant le cours et après le cours. De cette façon nous pouvons mesurer réellement le degré d'apprentissage des participants au cours. Une autre façon de procéder serait d'utiliser un groupe-contrôle qui serait évalué avant et après le cours, sans suivre celui-ci. Les résultats obtenus seraient comparés à ceux du groupe qui a suivi le cours.

Cette façon de procéder fournit des données précises au sujet de l'apprentissage.

des caractéristiques de la clientèle, des conditions de travail et aussi des risque possibles lors du retour au travail.

Si l'on prend comme exemple l'évaluation de la formation d'un pilote, celle-ci sera effectuée selon des standards et des conditions très précis à cause des risques possibles d'une telle évaluation. L'évaluation d'une formation policière ou d'une formation en langage BASIC ne sera pas la même.

Lorsqu'il sera possible, l'évaluation sera formative. Il s'agira de recueillir à plusieurs occasions, au début, pendant et à la fin du cours, des informations utiles dans le but de vérifier le degré d'apprentissage d'un participant. Cette évaluation peut avoir lieu à la fin de chaque module par exemple.

Il est important de définir clairement ce que nous voulons évaluer. Est-ce que c'est le cognitif, l'affectif ou le psychomoteur? Selon ce qui est évalué, la méthode sera différente. Les objectifs et les normes de rendement serviront de repères pour le choix de la méthode. Il faut garder à l'esprit que l'instrument d'évaluation sert à prédire le niveau d'application de l'apprentissage au travail.

L'évaluation n'est pas limitée uniquement au cours mais elle peut servir au superviseur qui veut connaître le niveau de rendement attendu au travail.

Dans l'administration de l'évaluation, il y a quatre (4) principales caractéristiques dont il faut tenir compte. La première caractéristique concerne le mode d'évaluation. De quelle façon les tâches à exécuter seront-elles présentées aux participants? Seront-elle présentées par écrit, de façon visuelle, verbale ou physique?

La première personne intéressée est l'instructeur en salle de classe; il est en mesure de mieux évaluer le progrès de ses participants, s'il y a une évaluation au début et à la fin du cours.

Il est possible également de fournir, soit au promoteur, soit au superviseur, des informations sur le rendement obtenu en salle de classe. Il ne faut pas oublier que l'employé, qui suit un cours, est en fonction et qu'il doit donner le meilleur de lui-même. Cette formation est très coûteuse pour son employeur. Cette diffusion d'information doit se faire dans le but d'aider l'employé à effectuer ses tâches et à poursuivre sa formation dans le futur.

L'administrateur du cours est également intéressé à recevoir de l'information à ce sujet, afin de mesurer la qualité du cours.

5.1 CHOIX DE LA MÉTHODE

Plusieurs approches peuvent être adoptées. Nous allons toucher, de façon générale, certaines méthodes, car ce sujet pourrait faire l'objet d'une étude beaucoup plus élaborée. La figure 3 présente une synthèse des caractéristiques de différentes méthodes d'évaluation, en soulignant le degré de prédictibilité des différentes méthodes.

Il faut préciser que l'évaluation à l'aide de tests a été fortement utilisée au niveau scolaire. Lorsque nous arrivons dans un cours, donné par une unité de formation, la situation est différente. Les gens qui suivent ce cours ne sont pas toujours habitués à étudier ou à faire des examens. Une évaluation peut devenir menaçante si ces gens sont insécures. Le choix de la méthode sera fait non seulement en fonction des objectifs et des sous-objectifs du cours mais aussi en fonction

3. PHASE D'ÉLABORATION DE L'ÉVALUATION DE L'EFFICIENCE (suite)

INTRANTS	PROCESSUS	EXTRANTS
	. grille d'observation des instructeurs . administration des évaluations des participants	
- Ressources: . comité de révision ou le promoteur	AVANT LE COURS - Evaluation du plan de leçon - Contrôle des inscriptions des participants - Evaluation de l'administration des locaux, des documents publicitaires	- Décision de donner ou de ne pas donner le cours - Inscription des participants - Evaluation de
. l'instructeur . l'évaluateur	PENDANT LE COURS - Performance des instructeurs - Projet pilote - Application du plan de leçon - Administratione des locaux et des facilités	- Grille d'évaluation complétée - Evaluation du projet pilote - Evaluation de l'application du plan de leçon
- Observations en salle de classe	APRES LE COURS - Commentaires des participants - Evaluation des réactions - Administrtion post-cours	

Lors du projet pilote, un responsable du contrôle de la qualité pourra évaluer le plan de leçon, la pertinence et l'administration des exercices et le déroulement global du cours, afin de s'assurer que le cours, élaboré sur papier, fonctionne adéquatement en salle de classe.

Une fois le cours terminé, l'instructeur fournit ses commentaires à l'administrateur du cours ainsi que les évaluations des réactions des participants. Ses informations sont complétées par les résultats obtenus lors des évaluations de l'apprentissage. Il faudra décider, au préalable, à qui ces résultats seront envoyés à la fin du cours.

Seront-ils acheminés au superviseur, au promoteur et/ou aux participants? Ceci demeure une question de politiques et de procédures internes au ministère.

Nous venons de passer en revue les aspects qui feront l'objet d'évaluation au niveau de la rentabilité et de l'efficience de la formation. Pour chaque aspect étudié, l'organisme de formation va élaborer des normes et des standards qui serviront d'outils pour obtenir une bonne qualité de production des services de formation.

Le tableau de la page suivante fournit une synthèse des intrants, du processus et des extrants reliés à cette phase.

4. PHASE DE L'ÉLABORATION DE L'ÉVALUATION

Cette phase que l'on retrouve dans l'Approche systémique de la formation est divisée en deux parties: l'efficience et l'efficacité. Ce sont ces deux parties que nous avons déjà traité dans la phase d'analyse et la phase d'élaboration. Il nous apparaît plus facile de la traiter dans chaque phase afin de préciser leurs applications.

4.1 ÉVALUATION - EFFICIENCE (RENTABILITE)

Dans le modèle que nous avons présenté, nous avons identifié la rentabilité qui consiste à avoir le maximum de participants qui atteignent les objectifs dans les meilleures conditions possibles, au meilleur coût possible. C'est le niveau administratif de la formation. Cette rentabilité touche les points mentionnés dans les deux phases précédentes et plusieurs autres.

Dans une section de formation on doit s'assurer que les participants qui s'inscrivent au cours sont bien ceux visés par ce cours.

La publicité et l'administration des inscriptions devront faire l'objet d'une grande attention. La documentation distribuée aux participants devra rencontrer les normes pré-établies de publication.

On élaborera des normes sur la façon de rédiger les exercices en salle de classe et aussi la façon d'administrer les examens ou les tests.

Comme nous l'avons déjà mentionné, les aides pédagogiques seront développées en fonction de critères précis pour s'assurer de leur efficacité en salle de classe.

2. PHASE D'ÉLABORATION DE LA FORMATION

INTRANTS	PROCESSUS	EXTRANTS
- Résultats de l'analyse des besoins	- Elaborer un plan d'action	- Plan d'action contenant: . les coûts . les points de décision . approbation du promoteur
Ressources: - Elaborateur	- Elaboration du plan de formation: . rédiger les tâches en éléments de tâches . rédiger les objectifs en sous-objectifs . tracer les grandes lignes du contenu . choisir les méthodes d'enseignement	- Objectifs et sous-objectifs reliés aux normes de rendement et aux tâches
	- Préparer et réviser le matériel de formation: . identifier les instructeurs possédant les compétences	
- Spécialistes en la matière	. déterminer le contenu nécessaire à la réalisation des sous-objectifs. Les agencer de façon logique pour l'apprentissage	- Plan de leçon
	. concevoir et préparer des aides pédagogiques	- Aides pédagogiques
	. élaborer et choisir les tirés-à-part	- Manuel du participant

1. PHASE D'ANALYSE

INTRANTS	PROCESSUS	EXTRANTS
- Demande du promoteur	- Définir les exigences du travail soit:	- Liste des énoncés des tâches
- Documentation sur:	o déterminer les tâches à accomplir	- Liste des facteurs environnementaux
o les évaluations du rendement	o déterminer les critères de rendement	
o les descriptions des postes	o déterminer les facteurs environnementaux	- Les normes de rendement au travail
o l'organigramme		
o les manuels des politiques, procédures et règlements	- Définir le rendement réel au travail	- Facteurs environnementaux
o les objectifs de l'organisation	- Consulter les différentes personnes ressources	- Les connaissances et les habiletés nécessaires pour exécuter les tâches
- Les personnes ressources:	- Identifier les caractéristiques du groupe cible	
o le promoteur		- Les objectifs de formation:
o les gestionnaires	- Rédiger les objectifs de formation en précisant les normes de rendement et les conditions de travail	o rendement en salle de classe
o les superviseurs		o les normes
o les spécialistes en la matière		o les conditions
o les employés		

s'échelonne sur une longue période de temps et qu'il y a beaucoup d'employés et de ressources impliqués. Cette méthode permet d'avoir une "preuve" que les changements, survenus après un cours, sont attribuables en majorité au cours et non à d'autres variables.

2.4 ÉVALUATION - NIVEAU ORGANISATIONNEL

Dans son modèle, Kirkpatrick parle des résultats attendus au niveau de l'organisation qui a développé un programme de formation. Il arrive assez souvent qu'il y ait des problèmes organisationnels que l'on peut régler par la formation. Nous pouvons avoir, par exemple, une productivité limitée ou un taux élevé d'accidents dans les ateliers. L'organisation qui veut développer un programme de formation, afin d'améliorer ou de changer ces situations, se doit de définir les résultats visés, dès le début du processus de formation. A la phase d'analyse, on fait le point sur la situation actuelle en recueillant des informations précises, par exemple sur le taux de production et le rendement des machines. Un ministère pourrait mesurer le degré de productivité pour une unité administrative. S'il n'est pas possible d'avoir des mesures spécifiques des indicateurs de performance peuvent être développés au niveau de l'organisation.

Une fois les indicateurs et le rendement de l'organisation établis, avant le cours, il devient plus facile à la fin du programme de formation, d'évaluer les résultats obtenus. Nous pourrons comparer le rendement ou les résultats aux indicateurs de performance évaluée, quelques temps après le cours, dans la phase d'analyse.

Il faut rappeler que les premières étapes de l'analyse visent à relier étroitement la formation aux exigences du travail ainsi qu'aux objectifs de l'organisation et au système global de gestion des ressources humaines. Les normes de rendement serviront à rédiger les objectifs de formation pour décrire:

- le RENDEMENT exigé au travail;
- les CONDITIONS dans lesquelles les tâches sont exécutées;
- les NORMES qualitatives et quantitatives minimales exigées au travail.

Ces objectifs seront utilisés tout au long du processus de formation. Ils serviront à élaborer le contenu du cours et aussi à évaluer l'apprentissage en salle de classe. Cette phase est la plus importante de l'A.S.F. car c'est elle qui fournit les données de base aux autres phases.

2.1 ÉVALUATION - NIVEAU DES PARTICIPANTS

La phase d'analyse constitue l'INTRANT de l'approche systémique de la formation et du système d'évaluation des participants.

Cette phase a identifié les exigences du travail et les normes de rendement. Ces normes et ces exigences serviront à élaborer les instruments d'évaluation, lesquels devront refléter le plus possible la réalité du travail.

Les employés qui suivent le cours pourront être évalués en fonction de ces normes. Cette évaluation servira de point de repère afin de mesurer les changements survenus après le cours. Présentement, peu d'organisations prennent le temps d'évaluer l'employé en relation avec des normes de rendement établies avant le cours.

processus et les extrants de chacune d'elles. Nous allons intégrer, dans cette approche les différents niveaux d'évaluation du modèle de Kirkpatrick. Cette intégration des deux modèles fournira un modèle complet de la gestion et de l'évaluation de la formation.

2. PHASE DE L'ANALYSE

Les activités et les moments de décisions qui forment le système archétype (figure 1) sont regroupés en cinq (5) phases: l'analyse, l'élaboration de la formation, l'élaboration de l'évaluation, le déroulement et la validation. La phase de l'analyse est la première phase qui fournit les données au système. Elle est mise en branle lorsque le promoteur constate qu'il y a un problème au niveau de l'organisation ou qu'un groupe de travailleurs a besoin de formation. Il se peut également qu'un cours doit être révisé parce qu'il ne rencontre plus les objectifs, visés à l'origine.

Intrants

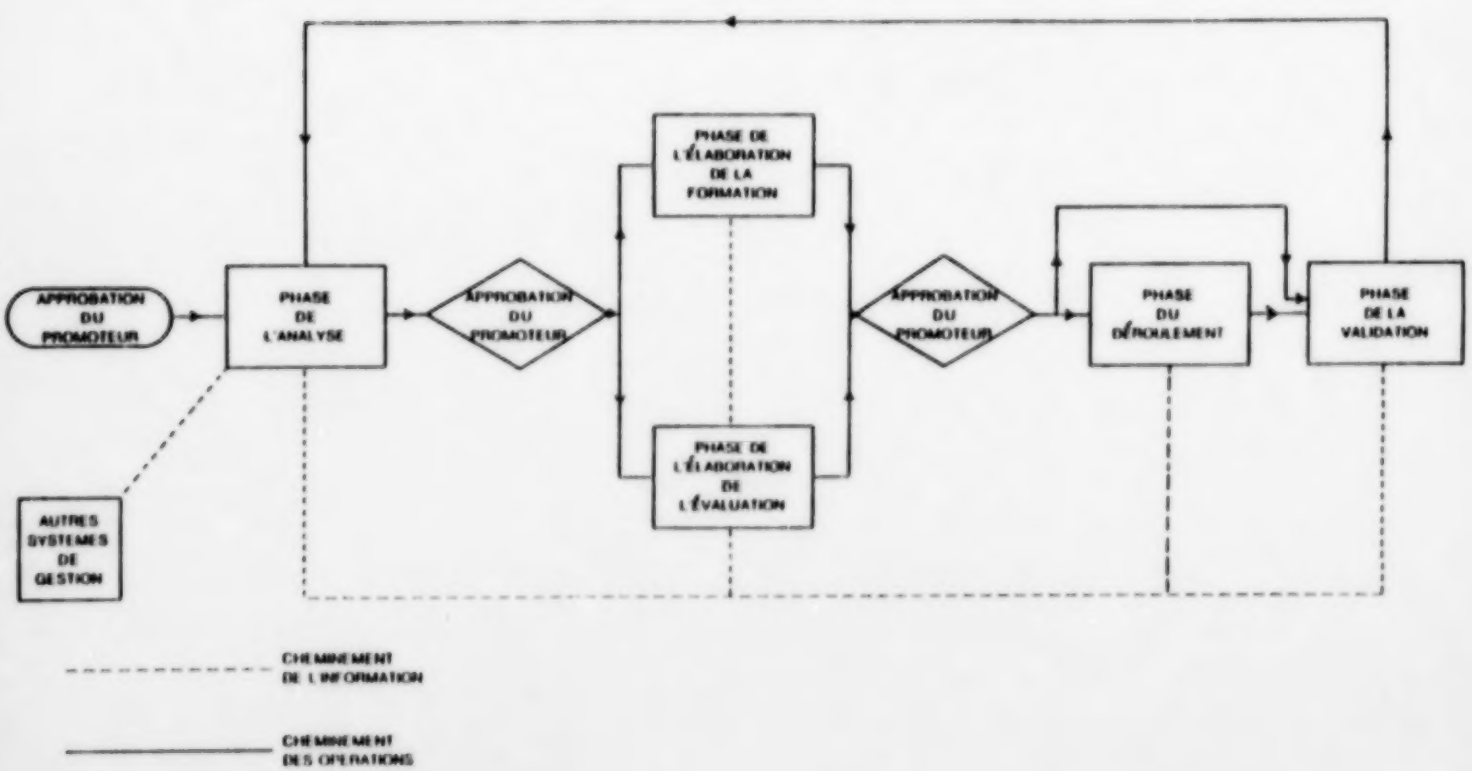
Les intrants de cette phase sont de deux sources différentes les personnes ressources et la documentation.

Les personnes ressources sont le promoteur, les gestionnaires, les spécialistes en la matière et les employés. Ces personnes ressources possèdent de l'information sur la façon d'accomplir les tâches et sur les facteurs environnementaux qui influencent l'accomplissement de ces tâches.

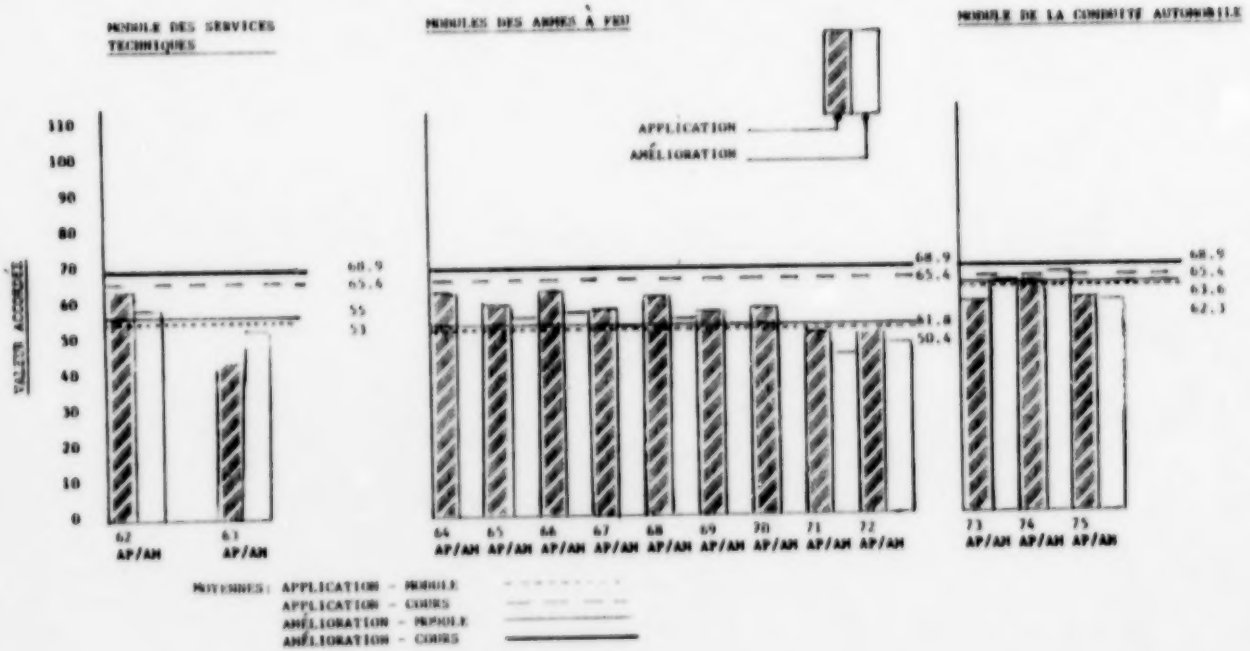
L'analyste qui travaille sur cette phase consultera les documents suivants: les évaluations de rendement, les descriptions de tâches, l'organigramme, les manuels de politiques et procédures ainsi que les règlements et les objectifs de l'organisation. La consultation de ces documents fournira des données précises sur la façon que les employés, visés par cette analyse, travaillent.

Figure 1

APPROCHE SYSTÉMIQUE À LA FORMATION
Modèle archétype

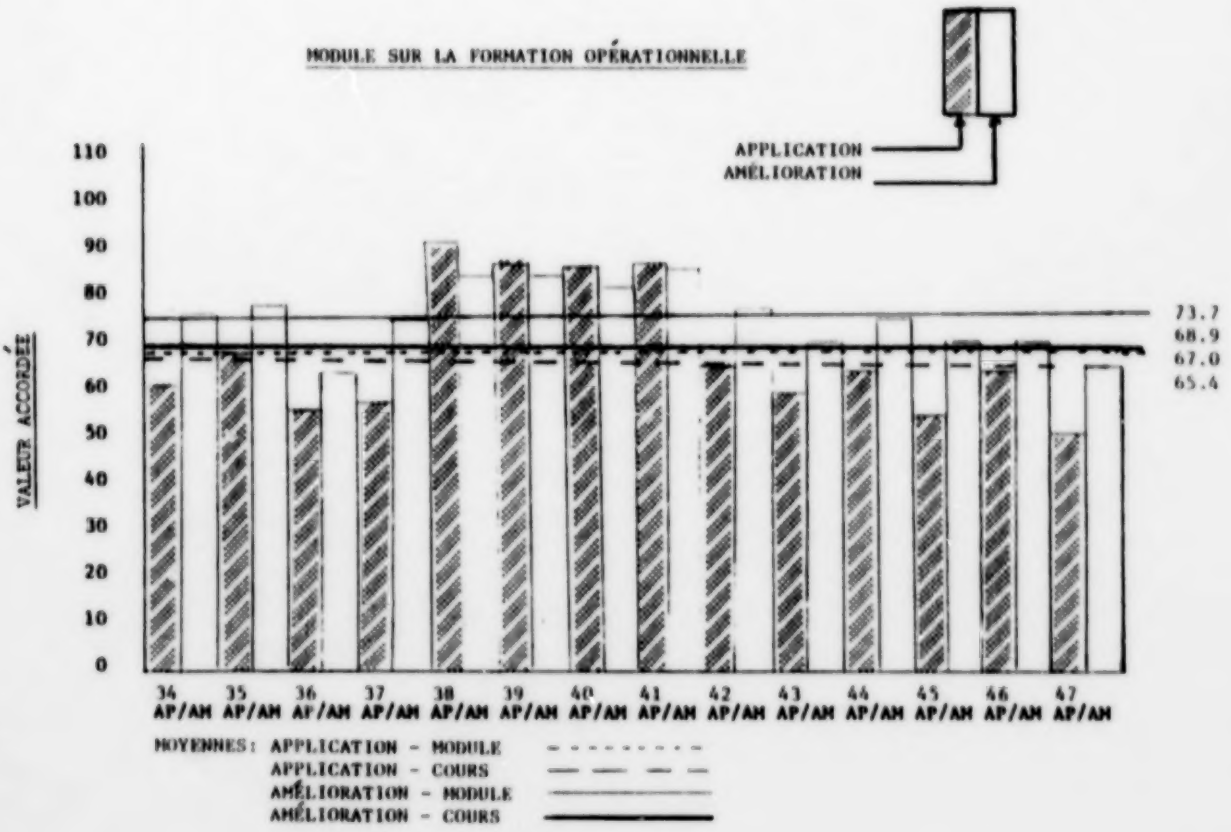


SUPERVISEURS - GROUPE CONTRÔLÉ



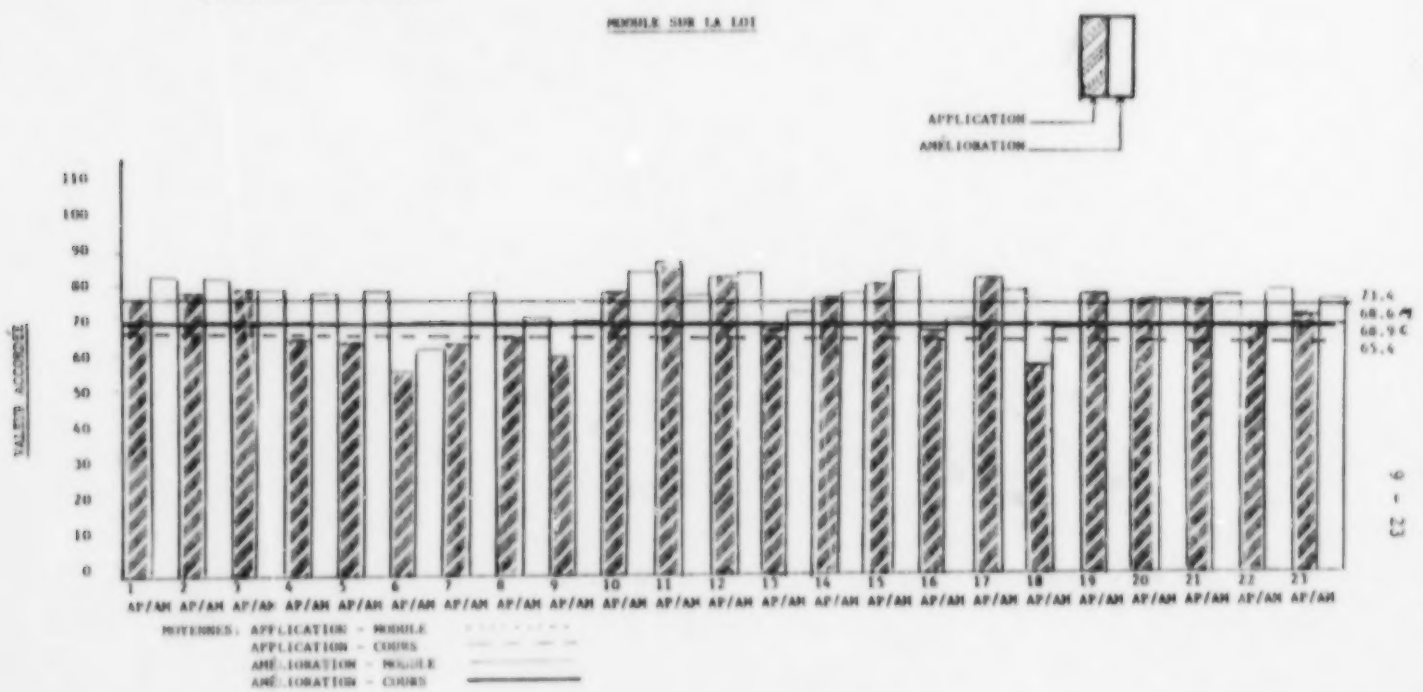
SUPERVISEURS - GROUPE CONTRÔLE

MODULE SUR LA FORMATION OPÉRATIONNELLE

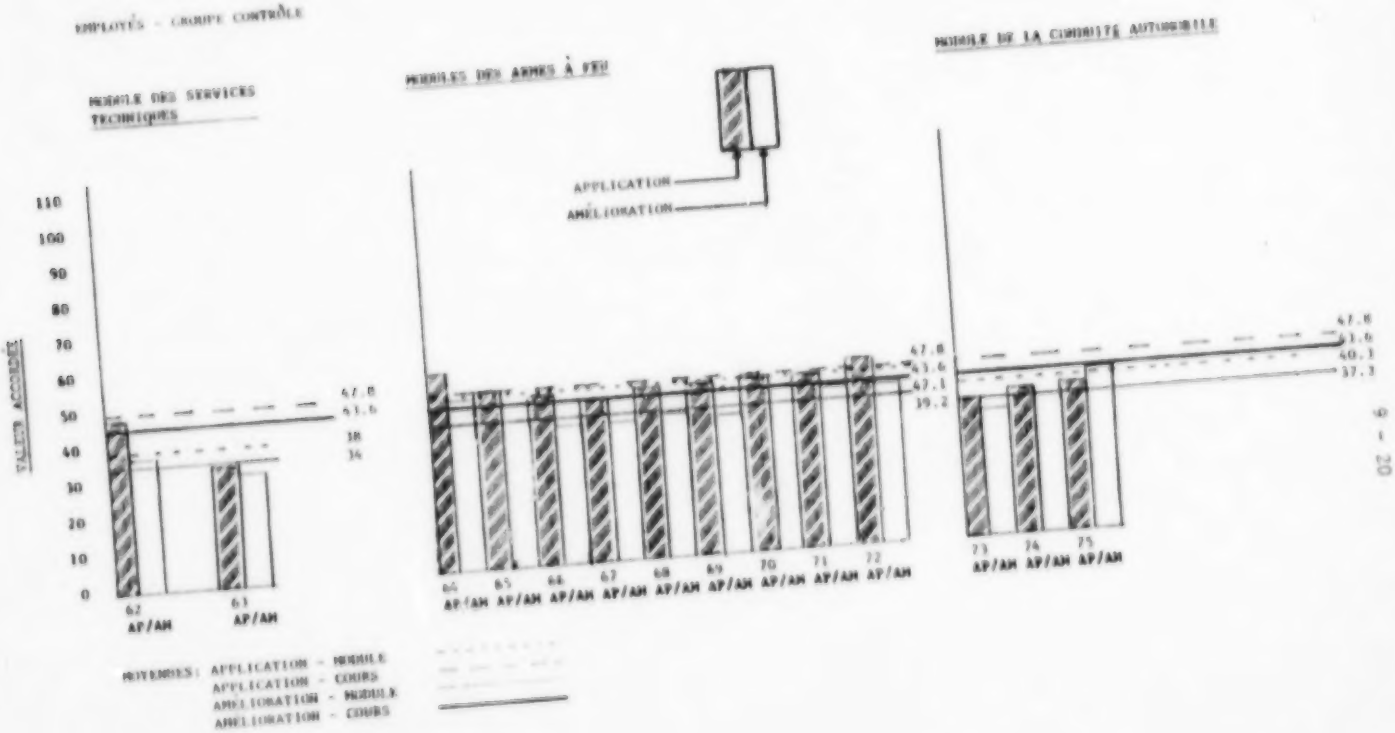


SUPERVISEURS - GROUPE CONTRÔLE

MODÈLE SUR LA LOI

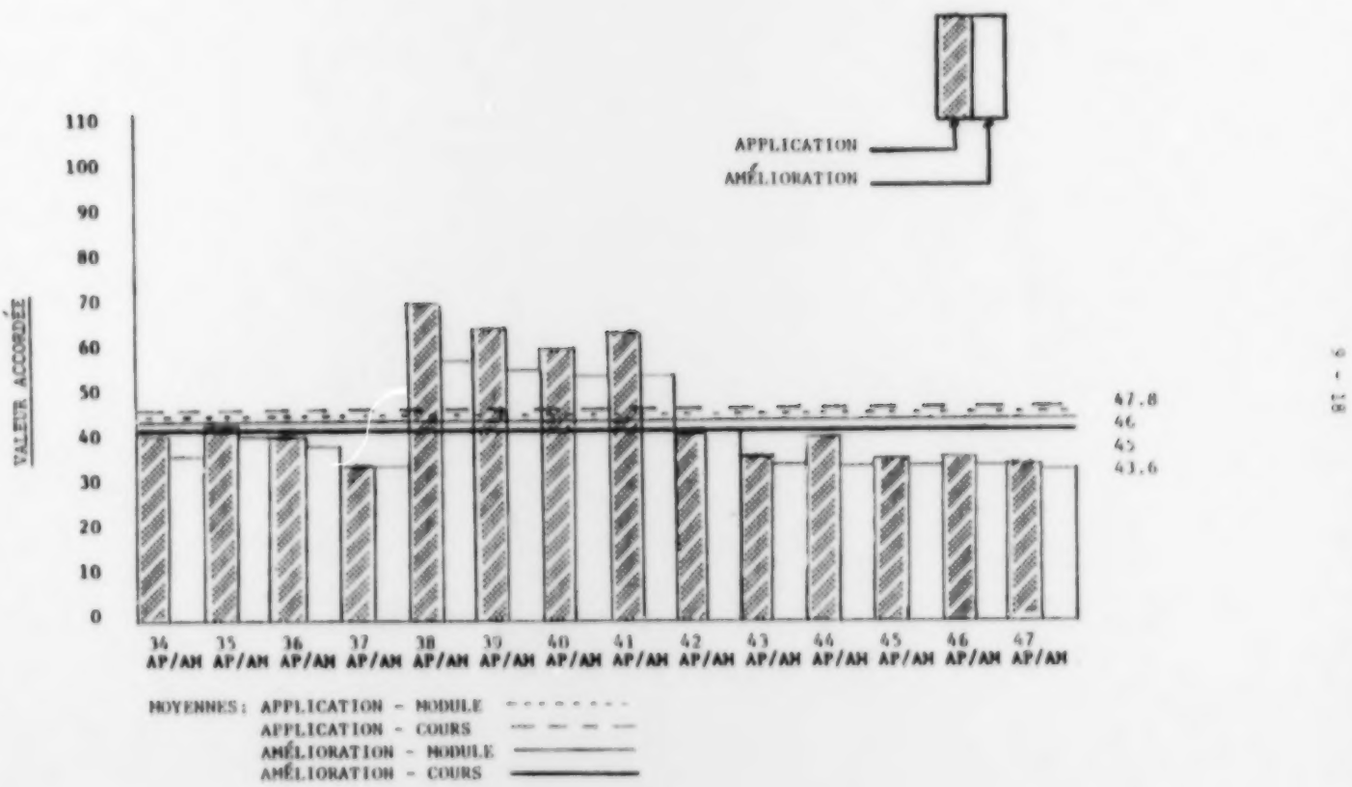


EMPLOYÉS - GROUPE CONTRÔLE



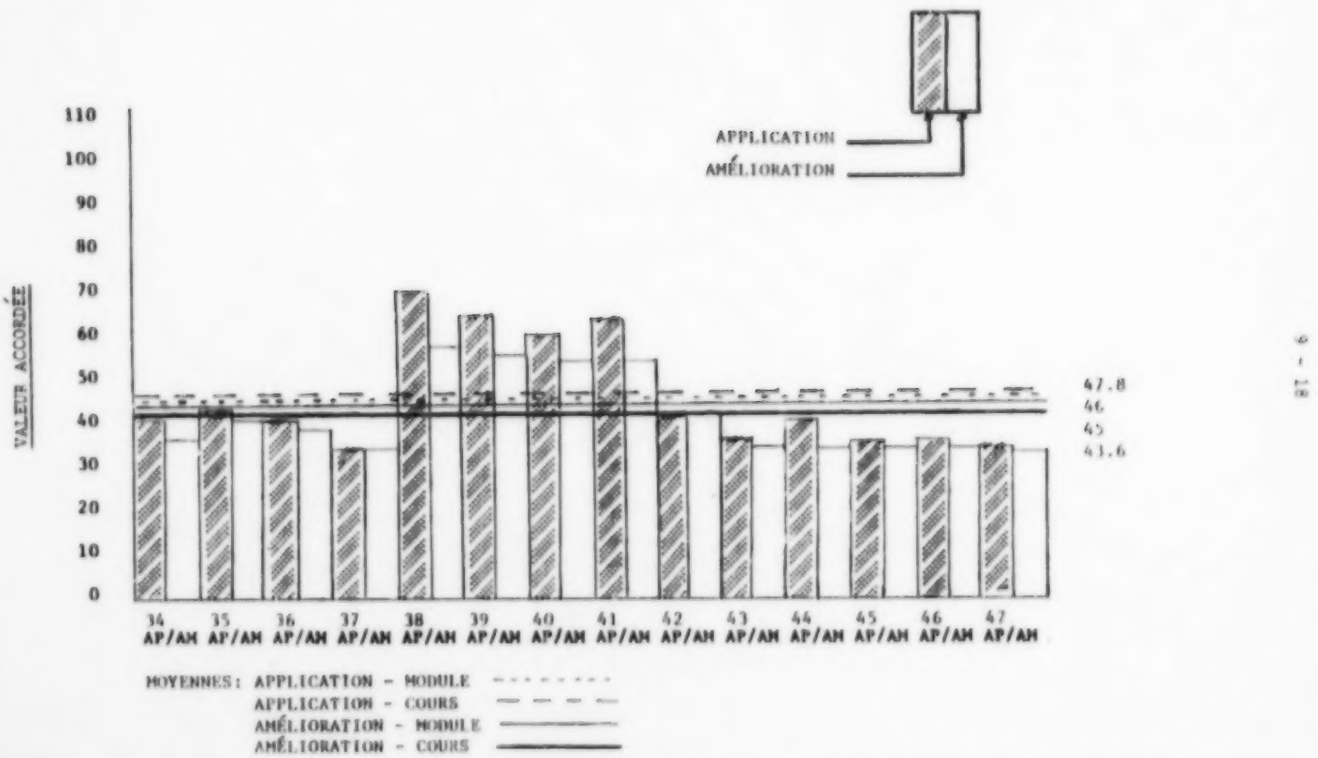
EMPLOYÉS - GROUPE CONTRÔLE

MODULE SUR LA FORMATION OPÉRATIONNELLE



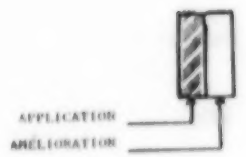
EMPLOYÉS - GROUPE CONTRÔLE

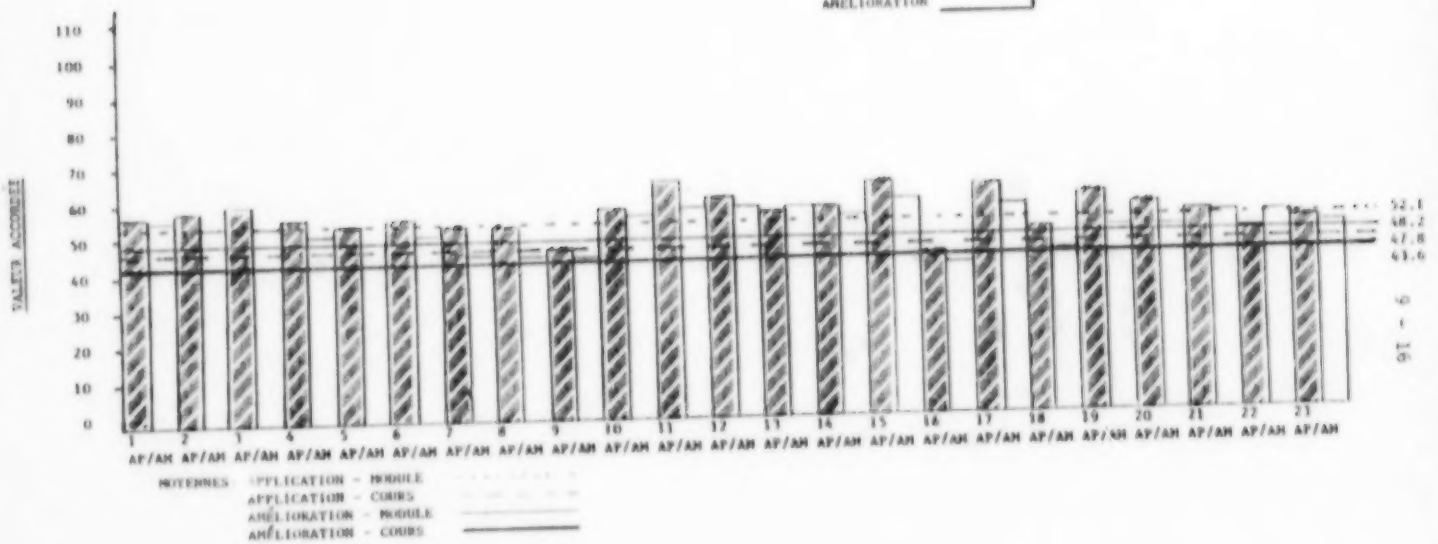
MODULE SUR LA FORMATION OPÉRATIONNELLE



EMPLOYÉS - GROUPE CONTRÔLE

MODULE SUR LA LOI





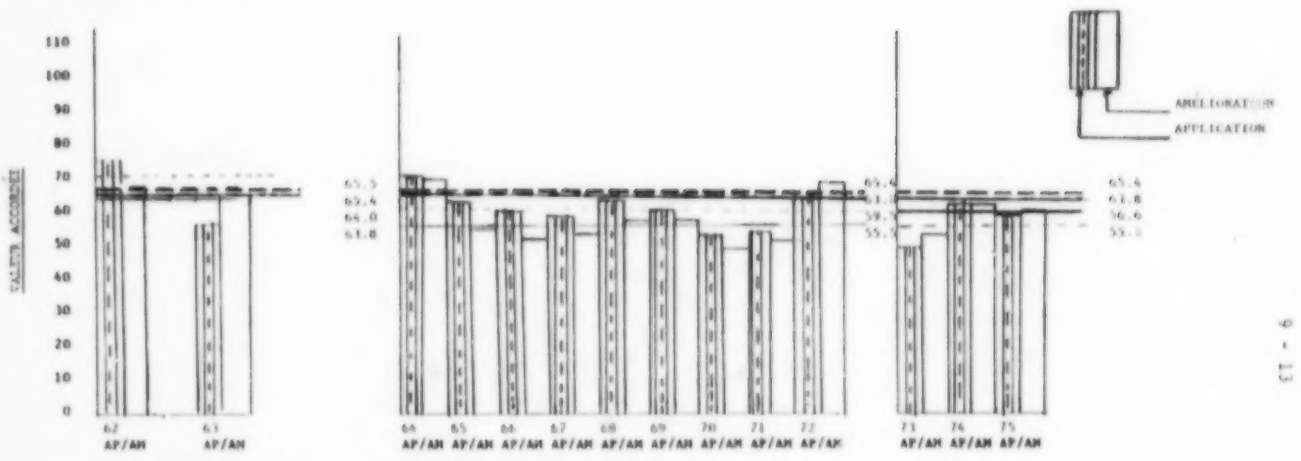
MOYENNES APPLICATION - MODULE
APPLICATION - COURS
AMÉLIORATION - MODULE
AMÉLIORATION - COURS

SUPERVISEURS - GROUPE EXPÉRIMENTAL

MODULE DES SERVICES TECHNIQUES

MODULE DES ARMES À FEU

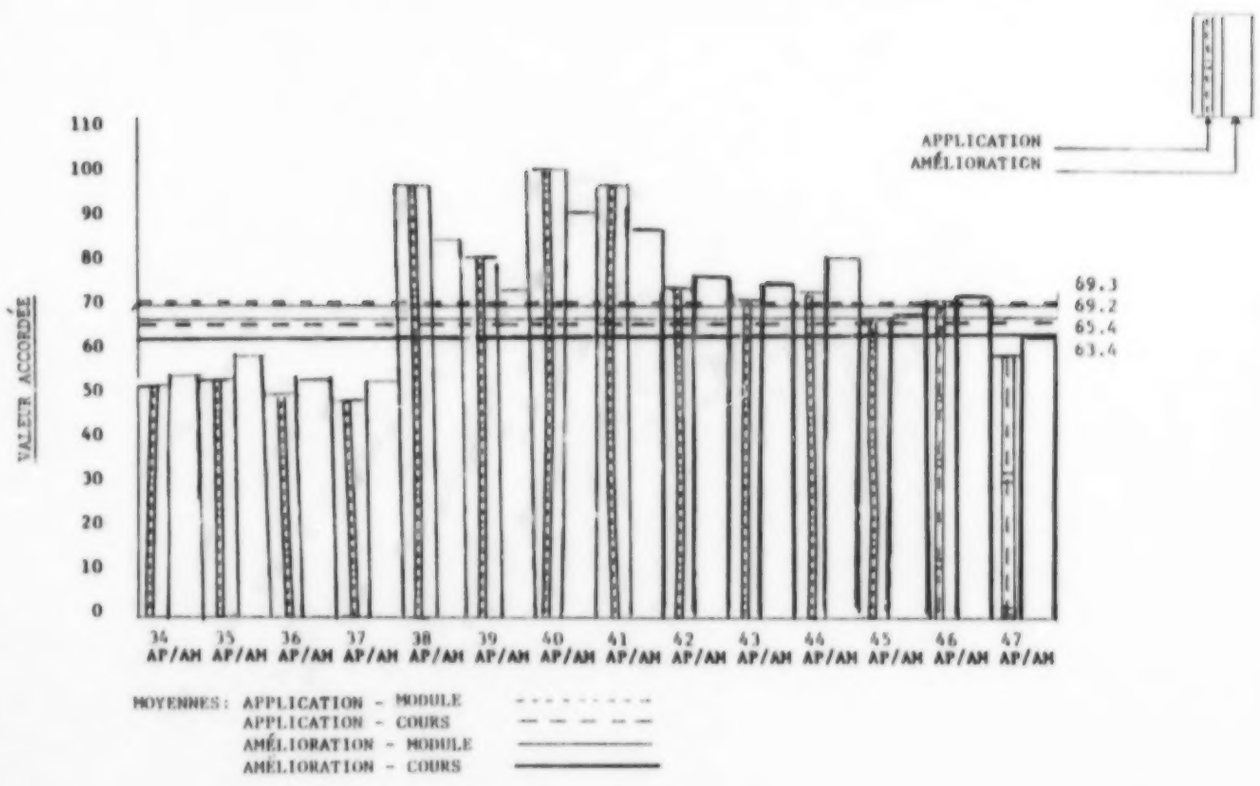
MODULE DE LA CONDUITE AUTOMOBILE



MOYENNES: APPLICATION - MODULE
APPLICATION - COURS
AMÉLIORATION - MODULE
AMÉLIORATION - COURS

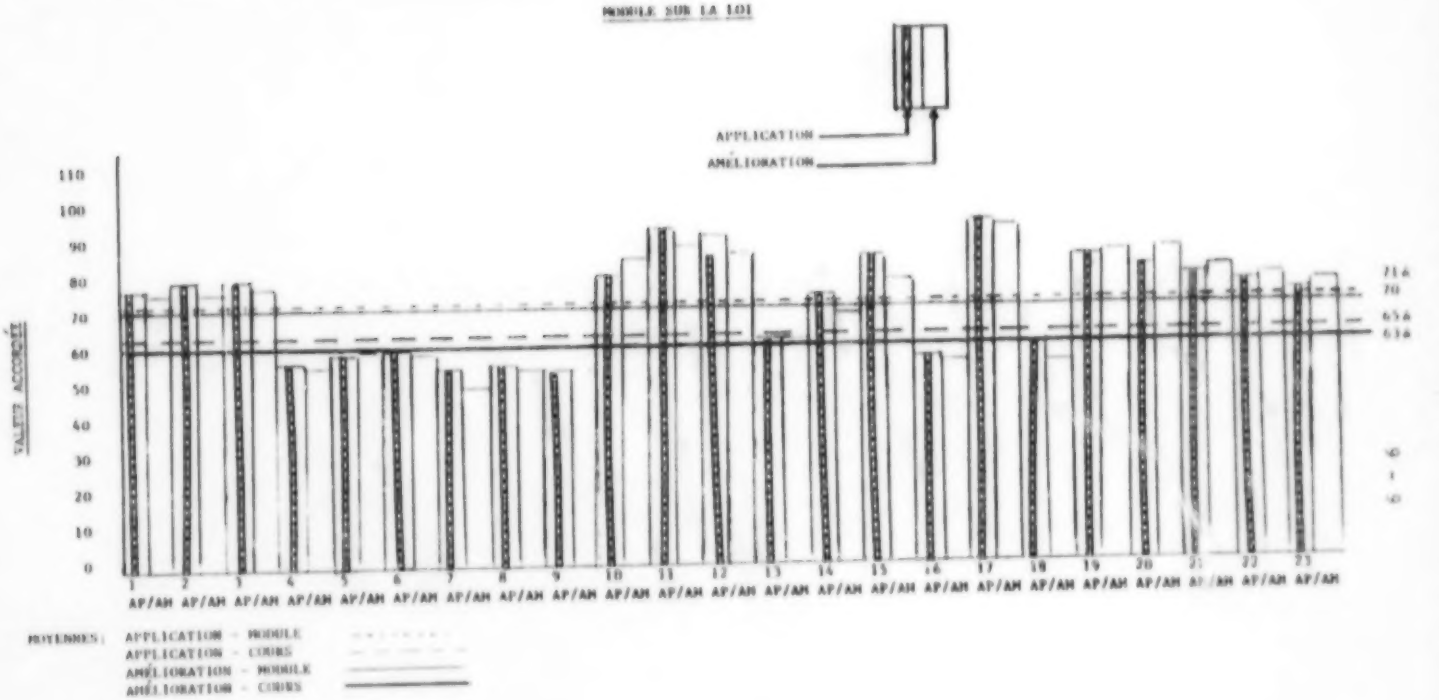
SUPERVISEURS - GROUPE EXPÉRIMENTAL

MODULE SUR LA FORMATION OPÉRATIONNELLE



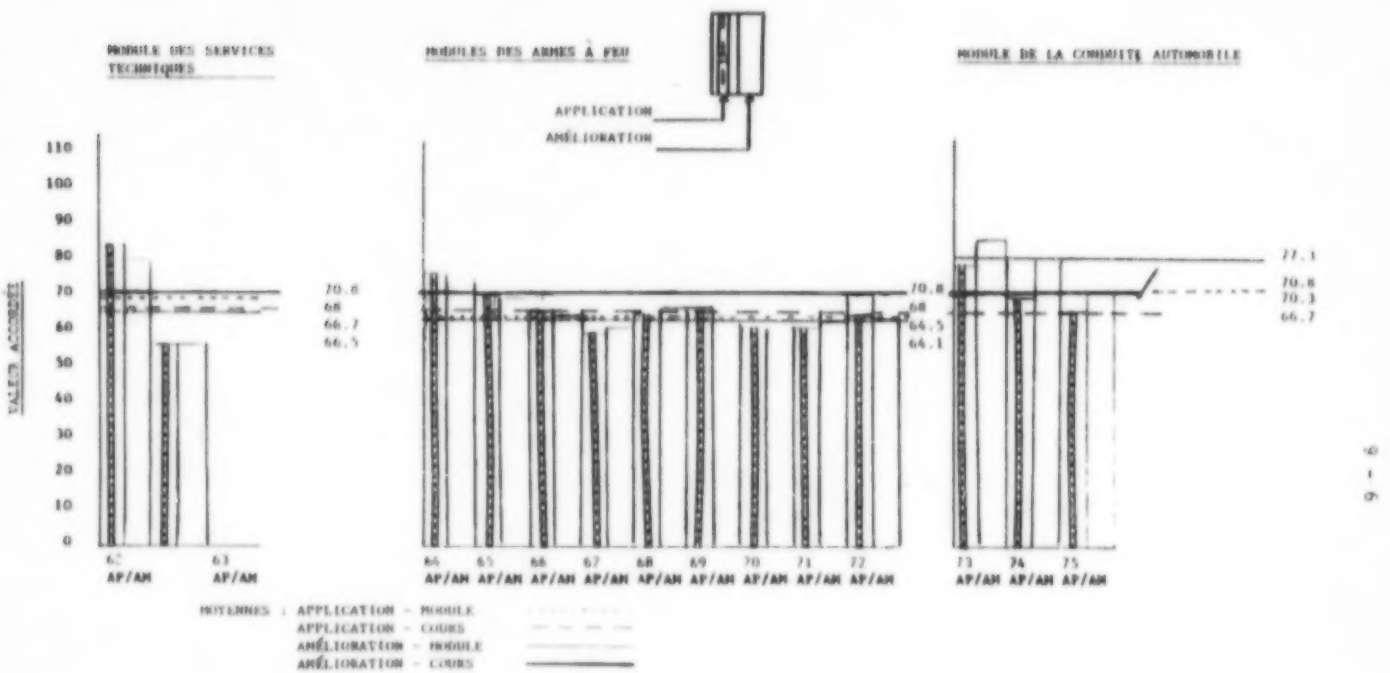
SUPERVISEURS – GROUPE EXPÉRIMENTAL

MODULE SUR LA LOI



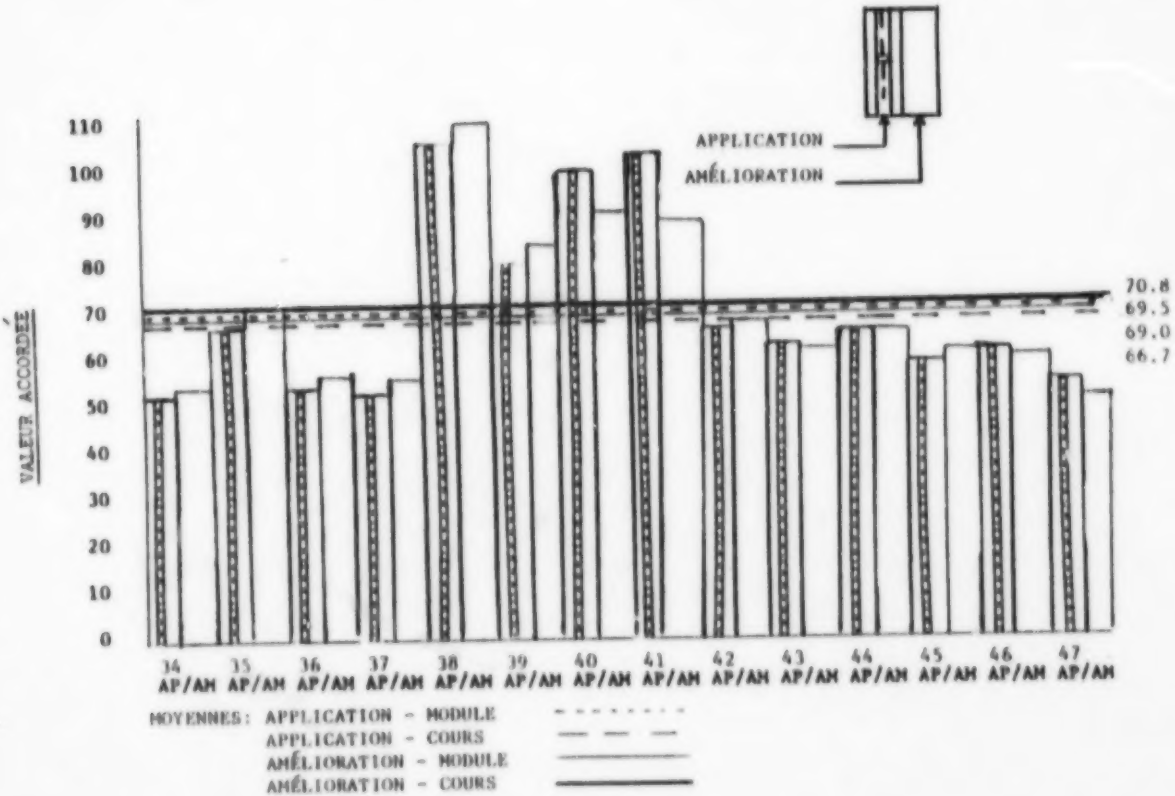
MOYENNES : APPLICATION – MODULE
APPLICATION – COURS
AMÉLIORATION – MODULE
AMÉLIORATION – COURS

EMPLOYÉS - GROUPE EXPÉRIMENTAL



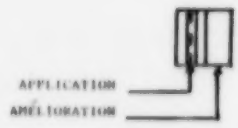
EMPLOYÉS - GROUPE EXPÉRIMENTAL

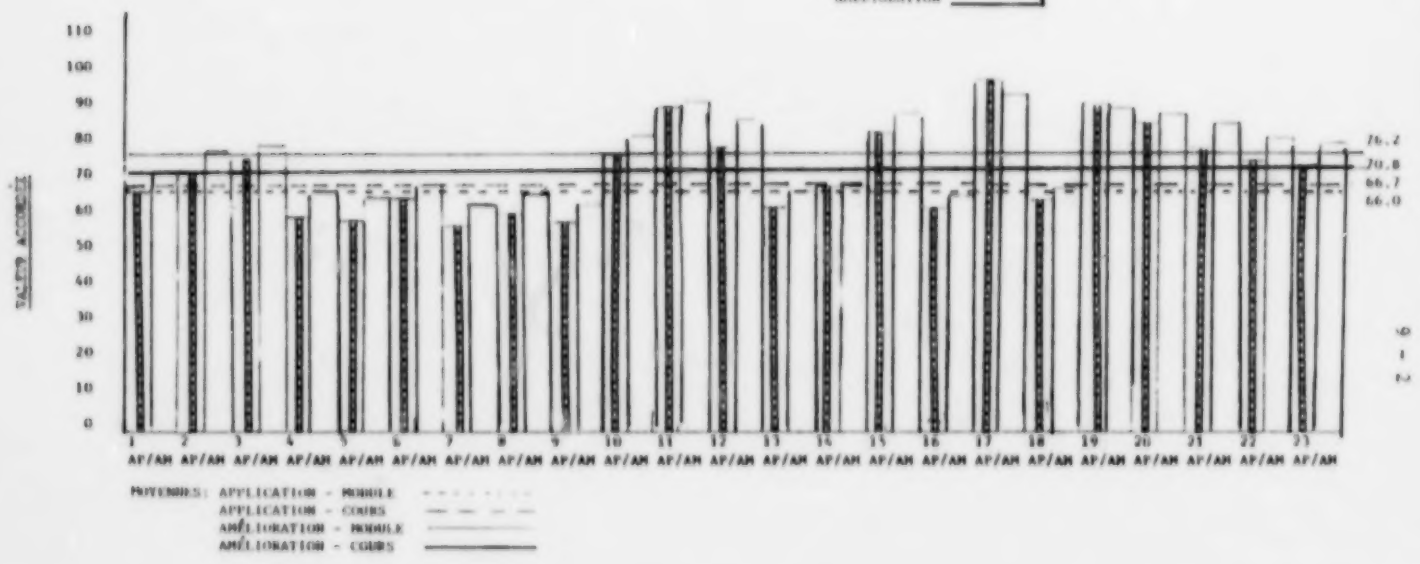
MODULE SUR LA FORMATION OPÉRATIONNELLE



EMPLOYÉS - GROUPE EXPÉRIMENTAL

MODÈLE SUR LA LOI





EMPLOYÉS
GROUPE EXPÉRIMENTAL

PREVENTION DU CRIME DANS LA COLLECTIVITE

59. Etablir des programmes d'information en recourant aux techniques d'éducation du public ainsi qu'à la participation des jeunes, de la collectivité et des médias

60. Etablir de nouvelles stratégies pour la prévention du crime et l'amélioration des rapports avec la collectivité

61. Partager avec la collectivité les responsabilités de la prévention du crime

MODULE : SERVICES TECHNIQUES

PHOTOGRAPHIE

62. Charger et faire fonctionner un appareil 35 mm et se servir de ses accessoires

CENTRE DE RENSEIGNEMENTS DE LA POLICE CANADIENNE

63. Recourir judicieusement au Centre de renseignements de la police canadienne

MODULE : ARMES A FEU

64. Manipuler les armes à feu selon les règles de sécurité

65. Nettoyer correctement une carbaine et un fusil de chasse

66. Ranger correctement une carabine et un fusil de chasse

67. Charger, décharger et utiliser correctement une carabine

68. Charger, décharger et utiliser correctement un fusil de chasse

69. Porter correctement les armes à feu pendant le service

70. Connaître les positions pour le tir à la carabine et au fusil de chasse

71. Suivre le cours sur les positions de tir de la police et obtenir une note de 120/150 ou mieux

72. Tirer du revolver et obtenir une note de 180/300 ou mieux

MODULE : CONDUITE AUTOMOBILE

73. Faire un demi-tour en V et un demi-tour en Y

74. Approcher et parler avec précaution à un suspect

75. Etablir un point de contrôle sur une route

MODULE : CONDITION PHYSIQUE

NATATION

76. Plonger la tête première, parcourir 90 pieds en utilisant l'une des quatre nages apprises et faire du surplace pendant une minute

77. Sans pénétrer dans l'eau, en sortir une victime en utilisant les moyens disponibles

78. Pénétrer dans l'eau et retirer la victime

79. Plonger tout habillé

80. Surnager en utilisant les moyens disponibles pour se maintenir à flot

REANIMATION

81. Donner la respiration bouche à bouche

82. Faire un massage cardiaque

83. Utiliser la technique de Heimlich

MODULE : AUTODEFENSE

84. Faire sortir une personne d'une automobile ou d'une entrée et effectuer une fouille complète de cette personne

85. Se défendre contre une personne armée

86. Maîtriser une personne en utilisant les techniques de combat

LISTE DES HABILETES

MODULE : LOI

FOUILLE

1. Fouiller un suspect ou un endroit
2. Exercer le pouvoir de fouiller
3. Effectuer la fouille selon les lois et règlements appropriés

ARRESTATION

4. Arrêter les contrevenants et appliquer les obligations légales
5. Exercer le pouvoir de procéder à des arrestations
6. Exercer autant de forces qu'il faut pour obtenir un résultat positif (fouille, arrestation, élimination de toute entrave)
7. Exercer les pouvoirs prévus par la loi pour l'arrestation avec et sans mandat
8. Lire les droits du prisonnier au moment de l'arrestation
9. Arrêter un suspect et le mettre en liberté conformément aux lignes directrices
10. Prendre les déclarations des témoins et du suspect
11. Confisquer les pièces appropriées et les mettre en sécurité
12. Interroger le suspect

ENTRAVE/VOIE DE FAIT CONTRE UN AGENT DE LA PAIX

13. Déterminer si l'offense commise est une entrave ou une voie de fait
14. Prendre les mesures nécessaires lorsque les circonstances le justifient

PREUVE

15. Préparer et fournir des preuves à titre de témoin de la Couronne
16. Appliquer la Loi sur la preuve au Canada
17. Identifier, enregistrer et conserver les pièces à conviction pertinentes
18. Photographier l'accusé et les preuves
19. Savoir déterminer si une pièce à conviction peut servir de preuve
20. Transporter les pièces à conviction

DÉCLARATIONS ET CONFESSIONS

21. Noter les déclarations des témoins et des accusés
22. Appliquer les principes et procédures régissant l'admission en preuve des déclarations des accusés

ETABLISSEMENT DES SOURCES D'INFORMATION

23. Inciter les personnes à fournir les renseignements
24. Trouver et utiliser des contacts et d'autres sources d'information
25. Maintenir des relations acceptables avec la source d'information ou le contact

FORMULES JURIDIQUES

26. Remplir les formules et expliquer les exigences juridiques nécessaires pour mener à terme la poursuite intentée
27. Appliquer la méthode appropriée pour délivrer les assignations, les citations à comparaître et les mandats d'arrestatio
28. Donner des informations et délivrer des documents juridiques
29. Utiliser des formules juridiques dans le travail quotidien

ANNEXE 9

LISTE DES HABILETÉS EVALUÉES
AU NIVEAU DE L'APPLICATION (AP) ET
DE L'AMÉLIORATION (AM)

RENDEMENT GÉNÉRAL

Col. 21

7 ☐ L'employé dépasse de beaucoup le niveau qu'exige son poste actuel.

6 ☐ L'employé dépasse le niveau de rendement qu'exige son poste actuel.

5 ☐ L'employé dépasse légèrement le niveau de rendement qu'exige son poste actuel.

4 ☐ L'employé atteint le niveau de rendement qu'exige son poste actuel.

3 ☐ L'employé a un niveau de rendement légèrement inférieur à celui qu'exige son poste actuel.

2 ☐ L'employé a un niveau de rendement inférieur à celui qu'exige son poste actuel.

1 ☐ L'employé a un niveau de rendement très inférieur à celui qu'exige son poste actuel.

Remarques: _____

_____

_____

INTELLIGENCE

Mécanisme de l'esprit grâce auquel les connaissances antérieures ou les aptitudes d'ordre analytique et synthétique sont utilisées pour obtenir les résultats ou les solutions qui répondent le mieux aux problèmes.

Une telle manière de penser exige la capacité: a) de retenir et d'utiliser la connaissance des faits acquis grâce aux expériences passées; b) de se rappeler les renseignements nouveaux et peu familiers; c) de penser et de raisonner abstraitement de façon à reconnaître la relation qui existe entre les événements.

(Veuillez cocher une des descriptions suivantes)

Col. 19

7 ☐ L'employé dépasse de beaucoup le niveau de rendement qu'exige son poste actuel.

6 ☐ L'employé dépasse le niveau de rendement qu'exige son poste actuel.

5 ☐ L'employé dépasse légèrement le niveau de rendement qu'exige son poste actuel.

4 ☐ L'employé atteint le niveau de rendement qu'exige son poste actuel.

3 ☐ L'employé a un niveau de rendement légèrement inférieur à celui qu'exigeson poste actuel.

2 ☐ L'employé a un niveau de rendement inférieur à celui qu'exige son poste actuel.

1 ☐ L'employé a un niveau de rendement très inférieur à celui qu'exige son poste actuel.

Remarques: _____

_____

_____

PLANIFICATION ET ORGANISATION DU TRAVAIL

L'employé peut planifier tâches et activités en utilisant le temps et les ressources dont il dispose de façon efficace et systématique.

Une telle planification peut se manifester par: a) la fréquence et l'efficacité de la planification ses activités dans des délais précis; b) la capacité de traiter efficacement les tâches, les difficultés ou les renseignements relatifs au groupe et de prendre des mesures pertinentes; c) la mesure dans laquelle l'employé peut se servir d'instruments d'organisation comme les ordres du jour, les notes de services et les plans de travail; d) la mesure dans laquelle la planification reflète une prise de conscience des priorités et des exigences prévues qu'ont les autres.

(Veuillez cocher une des descriptions suivantes)

Col. 17

242 ☐ L'employé planifie et organise ses activités relatives au travail en insistant sur les plans de travail et autres instruments d'organisation; cependant, son organisation est limitée car il a tendance à ne pas regrouper ou unifier le matériel ou les ressources d'après les priorités ou la nature des tâches ou des difficultés.

24 ☐ L'employé insiste constamment sur la planification et l'organisation systématiques du travail d'après un plan coordonné et détaillé qui permet de bien utiliser les ressources, le matériel et le personnel; il décrit et regroupe clairement le matériel et les difficultés de façon à pouvoir dresser le calendrier des activités pour respecter les délais; un tel ordre reflète une très grande prise de conscience vis-à-vis des priorités et exigences que requiert l'organisation.

591 ☐ L'employé utilise rarement des instruments d'organisation pour faciliter l'unification des données d'information; il a tendance à traiter les problèmes ou les tâches dans l'ordre où ils se présentent ou à passer d'une situation critique à une autre; cette attitude correspond souvent à un manque de prise de conscience des problèmes, des priorités et des exigences prévues qu'ont ses supérieurs, ses collègues et ses subalternes.

793 ☐ L'employé peut habituellement planifier les activités grâce à l'utilisation de certains instruments de travail et à l'intérêt qu'il porte au regroupement et à la classification des renseignements afin d'augmenter l'efficacité de tout traitement; s'il y a lieu, il lui arrive de dresser un calendrier précis ou d'agencer son horaire avec celui des autres de façon à faciliter l'exécution d'une tâche.

Remarques: _____

_____

_____

COMMUNICATION ORALE

L'employé doit pouvoir communiquer clairement idées et renseignements, avoir un bon vocabulaire et de la prestance; il doit être intéressant, parler facilement et être facile à comprendre; il doit bien posséder son vocabulaire et sa grammaire.

La communication orale : l'value à partir : a) des inflexions de la voix et des gestes; b) de la justesse et de la qualité du vocabulaire et de la grammaire; c) de la vitesse du discours et de l'articulation, y compris la facilité d'élocution, la structure et la clarté du langage; d) de l'utilisation efficace des moyens visuels et du style de présentation; e) de la vigueur, de la cohérence et de l'enthousiasme qui se retrouvent dans l'expression des idées; f) du degré de flexibilité dans l'adaptation du mode d'expression aux situations.

(Veuillez cocher une des descriptions suivantes)

Col. 15

693 ☐ L'employé fait montre d'un mode d'expression agréable et facilement compréhensible; son style de présentation est organisé et dépourvu de tics distrayants; il répond généralement avec assurance et conviction, même lorsqu'il est contesté ou harcelé par les autres; il peut cependant avoir de la difficulté à discuter de sujets peu connus ou soulevés à l'improviste; à l'occasion, son mode de communication n'est pas toujours suffisamment expressif ou intéressant pour conserver l'attention d'un auditoire.

555 ☐ Son style de communication, vigoureux et même élégant, ainsi que son excellente maîtrise de la langue retiennent l'attention et l'intérêt des autres; il communique ses idées de façon confiante et organisée et il influence ainsi souvent l'orientation et la formulation de la pensée du groupe; il a rarement besoin de parler pour le seul plaisir de parler et il est assez flexible pour adapter son mode de communication à l'auditoire auquel il s'adresse.

242 ☐ L'employé communique généralement ses idées de façon claire et sa grammaire et son vocabulaire sont pertinents, de sorte que les autres le comprennent; sa communication orale révèle cependant un manque général de pondération, d'assurance ou de conviction qui peut se traduire par une présentation hésitante et incohérente ou par la rapidité de l'élocution; cette difficulté d'expression apparaît surtout lorsque l'employé est contesté ou harcelé à propos de différentes questions.

694 ☐ Sa facilité d'élocution et d'articulation lui permet de communiquer facilement ses idées et renseignements avec assurance et pondération; il sait utiliser efficacement les modulations de sa voix, ses gestes, les moyens visuels et les styles de présentation lui permettant de conserver l'attention de l'auditoire. Il peut communiquer avec les autres d'une façon générale, tout en restant précis et organisé; à l'occasion, l'absence d'un style d'expression vigoureux peut amoindrir la portée du message.

837 ☐ A cause de problèmes causés par l'articulation, la grammaire, le vocabulaire ou l'intelligibilité de sa voix, l'employé a de la difficulté à communiquer clairement renseignements ou idées; ses interlocuteurs peuvent donc ne suivre ou ne comprendre que difficilement ce qu'il dit; l'expression orale de ses idées est généralement sans intérêt et dénuée d'imagination ce qui l'amène à ne parler que rarement ou seulement à partir d'un texte préparé.

Remarques : _____

_____

_____

RELATIONS INTERPERSONNELLES

L'employé est capable de s'entendre avec les autres: il rencontre volontiers les gens, entretient des rapports chaleureux avec eux et réagit de façon appropriée aux situations "personnelles" qui se présentent; il fait preuve de souplesse, de tact et d'impartialité dans ses rapports avec différents genres de personnes.

Les aptitudes de l'employé en matière de relations interpersonnelles se manifestent entre autres, par: a) la capacité d'agir avec diplomatie et une bonne connaissance, sur le plan social, des divers types de personnalités et des différentes situations; b) la maîtrise de soi; c) la mesure dans laquelle l'employé se montre positif et constructif dans ses remarques, questions et réponses; d) la façon dont il traite les situations délicates, les interruptions ou les conflits interpersonnels; e) la mesure dans laquelle il respecte les autres en tant que personnes et s'intéresse à eux.

(Veuillez cocher une des descriptions suivantes)

Col. 13

543 ☐ L'employé fait preuve de tact et de souplesse. Il est agréable et cordial dans des situations diverses et en présence de différents genres de personnes et il adopte rarement une attitude négative sous quelque rapport que ce soit; il est attentif aux interventions des autres et prêt à se joindre à eux pour obtenir leur collaboration; il n'établit guère de rapports personnels fermés car il est souvent négatif ou ne réagit pas rapidement ou spontanément face aux autres.

891 ☐ Même si, à l'occasion, l'employé se montre amical, il manque généralement de tact et de cordialité dans ses rapports avec les autres; il est porté à se replier sur lui-même ou à se montrer indifférent lorsque les rapports sont difficiles, ou à souvent s'opposer aux autres et à les réprimander, sans raison, soit en posant des questions désagréables, soit en provoquant de violents échanges oraux.

764 ☐ L'employé crée une atmosphère positive dans le but d'accomplir le travail; il a du tact et de la souplesse, il fait face aux situations délicates avec diplomatie et il règle avec calme et impartialité les conflits interpersonnels; il complimente, appuie et encourage beaucoup la participation des autres.

549 ☐ L'employé établit rapidement et dans différentes situations des relations étroites et chaleureuses avec les autres de façon à gagner sans délai leur respect et leur confiance; ces relations lui servent à créer une atmosphère constructive et propice à la participation, tout en s'assurant que le travail est accompli de façon efficace et méthodique; il fait preuve de sensibilité et d'intérêt envers les autres, il est positif et leur apporte son appui, et il peut facilement amener les personnes moins sûres d'elles à sortir de leur réserve.

122 ☐ L'employé est bien de sa personne et a l'air sincère; il fait preuve de patience, de politesse et d'attention dans ses rencontres et ses rapports avec les autres même s'il a parfois quelques difficultés avec certains types de personnes; à l'occasion, surtout dans des situations délicates, il peut manquer de tact en se montrant visiblement ennuyé, brusque sans raison, trop autoritaire ou en critiquant les autres de façon négative.

Remarques: _____

_____

_____

INDÉPENDANCE

L'employé doit exposer ses idées, leur donner suite et les défendre avec la fermeté et le courage qui mènent à l'adoption de lignes de conduite efficaces; il ne doit dépendre que de lui-même et avoir peu besoin d'orientation, d'aide ou d'encouragement de la part des autres.

On peut évaluer le degré d'indépendance de l'employé: a) par la pertinence et la qualité de ses contributions uniques, en particulier pour reconnaître les problèmes et proposer des solutions; b) par la capacité à réfuter les idées des autres et à les remettre en question, grâce à ses interrogations et à ses observations; c) par la fermeté et la ténacité dont il fait preuve pour défendre ses idées, surtout lorsqu'elles sont contestées.

(Veuillez cocher une des descriptions suivantes)

Col. 11

401 ☐ L'employé essaie de mettre de l'avant plusieurs idées personnelles, sous la forme de conclusions ou de propositions, mais à cause de son manque de fermeté ou de ténacité pour les défendre, il lui arrive souvent de ne pas réussir à obtenir l'appui du groupe; il a tendance à ne pas mettre en doute les opinions des autres.

333 ☐ L'employé exprime dans de nombreux domaines des idées personnelles qui viennent généralement appuyer une documentation réelle et détaillée; il fait montre de ténacité et de fermeté pour faire accepter plusieurs de ses idées, mais il peut se troubler lorsqu'il n'arrive pas à présenter une bonne argumentation, surtout s'il ne travaille pas à partir d'un texte écrit; dans certains domaines, il a tendance à chercher à se faire diriger ou à ne pas exprimer d'idées personnelles.

25 ☐ L'employé fait preuve d'une fermeté et d'une ténacité considérable pour défendre ses idées personnelles et il est prêt à lutter seul même lorsque l'opinion générale est contre lui; ses idées reposent toujours sur une base logique réelle, ce qui indique une connaissance globale des faits; elles sont généralement créatives, claires et concrètes, et elles montrent la promptitude de l'employé à réagir face aux buts et objectifs organisationnels et au déroulement des plans d'action.

164 ☐ L'employé a peu besoin d'être dirigé et il est généralement rapide et tenace lorsqu'il s'agit d'énoncer et de défendre des idées personnelles; il révise, corrige ou réfute souvent les propositions des autres, de façon telle que ses idées peuvent l'emporter sur l'opposition.

321 ☐ L'employé exprime rarement des idées personnelles et préfère compter sur les opinions d'autrui et les adopter; s'il fait connaître ses idées il lui est très difficile de les défendre puisqu'elles sont habituellement de peu d'intérêt ou d'un intérêt général et manquent de profondeur et d'originalité; il recherche souvent avis et orientation auprès des autres.

Remarques: _____

_____

_____

TOLÉRANCE AU STRESS

L'employé est capable de répondre de façon sensée, de rester maître de lui et de manifester un comportement prévu en fonction d'interruptions, de distractions ou de situations variées.

Le degré de stress, ou son absence, peut s'évaluer: a) par l'inflexion de la voix, l'élocution, le regard, les gestes, et les mouvements d'humeur; b) par l'attention accordée aux idées des autres et la compréhension desdites idées; c) par la maîtrise de ses émotions; d) par la façon de communiquer et la clarté de la communication, y compris la façon de se présenter, les réactions lorsque sous pression et l'apport rationnel d'idées personnelles; e) par les réactions causées par le comportement des autres et les situations nouvelles ou inattendues; f) par la faculté à créer autour de soi une atmosphère détendue.

(Veuillez cocher une des descriptions suivantes)

Identification du candidat - col. 1-6
carte 28
Col. 9

361 ☐ L'employé donne généralement l'impression d'être calme et à l'aise, de sorte qu'il fait face aux différentes situations dans lesquelles il se trouve; il peut, à l'occasion, laisser paraître un certain stress et être distrait par une situation inattendue, ce qui, cependant, ne touche pas sa capacité de s'adapter à la situation.

432 ☐ Même s'il présente de fréquents signes de stress, l'employé garde le contrôle de soi et peut participer et agir de façon sensée et avec une certaine clarté; il prend bien en main les situations nouvelles ou déconcertantes même si on sent souvent une certaine malaccresse et une certaine gêne; il peut avoir de la difficulté à répondre à des questions difficiles, même lorsqu'il connaît les réponses ou possède les renseignements nécessaires.

65 ☐ L'employé se montre généralement sûr de lui, il se maîtrise parfaitement et il peut réagir adéquatement dans les situations éventuellement sources de stress; l'absence de stress lui permet fréquemment de faire des interventions très logiques et très pertinentes au cours de discussions ou de réunions; son attitude crée généralement une atmosphère détendue autour de lui.

731 ☐ Le niveau de stress de l'employé, dans de nombreuses situations, est tel qu'il crée autour de lui une atmosphère fatigante, tendue même; dans les situations difficiles, cela peut aller jusqu'à l'agressivité verbale, le retrait intermittent ou la participation passive; cela peut également se traduire par des réponses vagues et hésitantes, qui montrent souvent une difficulté à comprendre ce qu'ont dit les autres.

464 ☐ L'employé fait face aisément à toutes les tâches, situations ou personnes; il prend avec calme les distractions ou les interruptions imprévues; il répond clairement et calmement lorsqu'il est confronté à un domaine qu'il ne connaît pas bien; tout stress qui apparaît au début face à une situation nouvelle disparaît très rapidement.

Remarques: _____

_____

_____

ANNEXE 5

ÉCHELLE DE NOTATION DU RENDEMENT À L'EMPLOI

SECTION III

Le cours insiste beaucoup sur le rôle de l'agent des pêches dans certaines conditions de travail. L'objet de cette question est d'évaluer l'importance que vous accordez à certaines qualités dont pourrait avoir besoin un agent des pêches dans l'exercice de ses fonctions.

1. QUESTIONS:	IMPORTANCE	AMÉLIORATION
	Quelle importance accordez-vous aux qualités suivantes? (Pour chaque qualité, indiquez le code correspondant à votre réponse dans l'espace réservé à cette fin.)	Est-ce que le cours vous a permis de développer les qualité suivantes? (Pour chaque qualité, indiquez le code correspondant à votre réponse dans l'espace réservé à cette fin.)
CODE:	1. Ne sais pas 2. Sans objet 3. Pas important 4. Peu important 5. Important 6. Très important	1. Ne sais pas 2. Sans objet 3. Non 4. Dans une certaine mesure 5. Modérément 6. Beaucoup

QUALITÉS	IMPORTANCE Réponses	AMÉLIORATION Réponses	N'ÉCRIVEZ RIEN DANS CETTE COLONN
1. Tolérance au stress.....			
2. Motivation.....			
3. Indépendance.....			
4. Leadership.....			
5. Relations humaines.....			
6. Capacité d'analyse.....			
7. Communication verbale.....			
8. Bon jugement			
9. Planification et organisation du travail.....			
10. Estime de soi.....			
11. Confiance en soi.....			
12. Moral.....			
13. Autres aspects.....			
Précisez_____			
_____			
_____			

Merci de votre collaboration

N'ÉCRIVEZ RIEN DANS CETTE COLONNE

APPLICATION

41. **Question:** Après avoir suivi le cours, pensez-vous qu'il peut entraîner une application plus uniforme des pratiques et des procédures dans les régions?

CODE:
1. Ne sais pas
2. Non
3. Dans une certaine mesure
4. Modérément
5. Dans une large mesure

RÉPONSE _____

OBSERVATIONS: _____

PROBLÈMES ET SOLUTIONS

Pendant le cours, vous avez eu l'occasion d'échanger des opinions avec vos camarades sur les problèmes et les solutions d'autres régions.

42. **QUESTION:** Croyez-vous que la connaissance de ces problèmes et de ces solutions a eu une influence sur votre travail?

CODE:
1) Ne sais pas
2) Oui
3) Non

RÉPONSE _____

OBSERVATIONS _____

HABILETÉS

43. **QUESTION:** Avez-vous eu l'occasion de pratiquer les habiletés apprises dans les modules suivants?

CODE:
1) Ne sais pas
2) Non
3) Dans une certaine mesure
4) Modérément
5) Dans une large mesure

MODULES		**RÉPONSES**
Armes à feu	- carabine.....	_____
	- fusil de chasse.....	_____
Condition physique	- natation.....	_____
	- réanimation.....	_____
	- exercices physiques.....	_____
Autodéfense.....		_____

Dans la négative, pourquoi? _____

N'ÉCRIVEZ RIEN DANS CETTE COLONNE

MATIÈRE

38. **QUESTION:** À votre avis, quelle était votre connaissance de l'autodéfense AVANT le cours?

CODE:
1. Ne sais pas
2. Faible
3. Moyenne
4. Élevée
5. Très élevée

RÉPONSE _____

APRÈS le cours?

CODE:
1. Ne sais pas
2. Faible
3. Moyenne
4. Élevée
5. Très élevée

RÉPONSE _____

INFLUENCE DES FACTEURS

39. **QUESTION:** Quelle influence les facteurs suivants ont-ils eu sur l'application, dans votre travail, de la matière vue dans le module sur l'autodéfense? (Pour chaque facteur, faites un X dans la case appropriée).

CODE:
1. Ne sais pas
2. Sans objet
3. Négative
4. Grande
5. Très grande

FACTEURS	**RÉPONSES** 1	2	3	4	5
1. Mes fonctions					
2. Mon ministère					
3. Politiques et règlements					
4. Mon attitude envers le cours					
5. L'attitude de mes confrères					
6. L'attitude de mon superviseur					
7. Le contenu du cours					
8. Autres facteurs					
_____					
_____					
_____					

MODULE SUR L'AUTODÉFENSE

X0025628 7

DATE DE RETOUR

ENAP-MONTRÉAL
DOCUMENTATION